

”SE PROSESSI ON NIINKU TÄRKEIN”

Diakonian ammattilaisten kokemuksia oman työn kehittämisestä

Sari T. Nieminen

”SE PROSESSI ON NIINKU TÄRKEIN”

Diakonian ammattilaisten kokemuksia oman työn kehittämisestä

**Sari T. Nieminen
Opinnäytetyö, kevät 2012
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Diak Etelä, Helsinki
Sosiaalialan koulutusohjelma
Päihteet ja syrjäytyminen
Sosionomi YAMK**

TIIVISTELMÄ

Nieminen Sari T. ” Se prosessi on niinku tärkein”. Diakonian ammattilaisten kokemuksia oman työn kehittamisestä. Diak Etelä, Helsinki, kevät 2012, 91 s., 4 liitettä.

Diakonia-ammattikorkeakoulu, Sosiaalialan ylempi ammattikorkeakoulututkinto, päihteet ja syrjäytyminen - koulutusohjelma. Sosionomi (YAMK)

Tämän opinnäytetyön tavoite oli kuvata ja analysoida diakonian ammattilaisten kokemuksia kehittämistoimintaan osallistumisesta. Kiinnostuksen kohteena olivat työntekijöiden kokemukset oman työyhteisön merkityksestä osallistumiselle, hankkeen työntekijälähtöisyydestä, dialogin merkityksestä kehittämistoiminnassa ja hankkeen annista omalle työlle. Työntekijät osallistuivat Helsingin seurakuntayhtymän diakoniatoimen kaksivuotiseen kehittämishankkeeseen, jonka tavoitteena oli löytää yhteinen diakonian työnäky Helsingin seurakuntiin. Kehittäminen toteutettiin työntekijälähtöisenä prosessorientoituneena hankkeena, joka perustui osallistumiselle ja dialogille.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, jonka empiirinen aineisto kerättiin ryhmähaastattelumenetelmällä. Haastatteluihin osallistui diakoniatyöntekijöitä ja -pastoreita neljästä helsinkiläisestä diakoniatiiimistä. Opinnäytetyössä käytettiin analyysimenetelmänä teoriaohjavaa sisällönanalyysia.

Opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan hankkeeseen osallistumisen merkittävimpanä tuloksena pidettiin itse hankeprosessia - yhdessä pohtimista ja työskentelyä, ammatillisen tiedon ja osaamisen kasvua ja jakamista, vuorovaikutuskokemuksia sekä työskentelystä seurannutta hyötyä omaan tiimiin. Työntekijät kokivat määritelleensä yhdessä hankkeen dialogisissa työskentelyissä kehittämistoiminnan kulkua ja tavoitetta. Dialogi lisäsi työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja innosti kehittämään. Pitkäkestoinen prosessisuuntautunut hanke mahdollisti oman perustehtävän reflektoinnin sekä yksin että yhdessä kollegojen kanssa. Tutkimustulokset osoittavat, että oman työyhteisön ja tiimin merkitys kehittämistoimintaan osallistumiselle ja sitoutumiselle oli huomattava. Työskentelyn loppuraportin koettiin olevan hyvä päivitys siitä, mitä diakonia on tänään Helsingissä. Lisäksi loppuraportin työkäytäntöjen kuvaukset nähtiin hyvänä ponnahduslautana diakonian kaikinpuoliselle kehittämiselle jatkossa niin yhtymä- kuin paikallisseurakuntatasolla.

Asiasanat: seurakunta, kirkon työntekijät, diakonia, kehittämisprojektit, osallistuminen, dialogi

ABSTRACT

Nieminen Sari T. Diaconal Parish Workers' Experiences of Participation in Employee-Oriented Development Project. 91 p., 4 appendices. Language: Finnish. Helsinki, Spring 2012.

Diaconia University of Applied Sciences, Degree Programme in Social Services, Intoxicants and Social Exclusion. Degree: Master of Social Services.

The aim of the study was to describe and analyze the diaconal workers' experiences of participation in a development project. The main interests of the study were workers' experiences of the signification of the work community, employee orientation and dialogue in the development, as well as the benefit of the participation in the project. The workers participated in the development project which aim was to discover a common diaconal view in the Parish Union of Helsinki. Development was implemented as an employee-oriented project, based on participation and dialogue.

The research was done as a qualitative research with a focused interview. The empirical data of the research consists of four group interviews with professional parish workers. The data was analyzed by using the theory guiding content analysis.

According to the results of the study, the most significant output of the participation in the project for the workers was the process on the whole – critical thinking, working together, sharing and gaining professional knowledge and vast interaction among the parish diaconal workers. The research demonstrated that the work community and the diaconal team were significant factors improving participation and commitment. The workers felt that they had defined the guidelines and the targets of the development. Dialogue-based development increased solidarity and motivation. Profound reflection of the diaconal basic task together with the colleagues was enabled by the long-lasting process-oriented development project. The final report of the development project was interpreted as a successful upgrade of the present diaconia in Helsinki. Furthermore, the final report was considered a good starting point for all kind of development in diaconia both in local parishes and the Parish Union of Helsinki.

Key words: parish, parish worker, diaconia, development project, participation, dialogue

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 DIAKONIAN PERUSTEHTÄVÄ JA SEURAKUNTA TYÖYHTEISÖNÄ	7
2.1 Seurakunta työyhteisönä	9
2.2 Tiimiytyvä diakoniatyö	13
2.3 Diakoni hiippakunnan ja seurakuntayhtymän työntekijänä	15
2.4 Diakoniatyöhön kohdistuvia muutospaineita	18
3 AIHETTA SIVUAVIA AIEMPIÄ TUTKIMUKSIA	26
4 YHTEISELLÄ TYÖNÄYLLÄ KOHTI LAADUKASTA DIAKONIAA	29
4.1 Prosessorientoitunut kehittäminen	34
4.2 Työntekijälähtöinen kehittäminen	38
4.3 Osallistuminen ja sitoutuminen	39
4.4 Demokraattinen dialogi ja hiljainen tieto	45
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	49
5.1 Opinnäytetyön tavoite	50
5.2 Kvalitatiivinen tutkimus	51
5.3 Aineiston keruu	52
5.4 Aineiston analyysi	56
5.5 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys	58
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET	60
6.1 Työyhteisön merkitys	60
6.2 Prosessorientoituneisuus ja työntekijälähtöisyys	62
6.3 Dialogi ja hiljainen tieto	68
6.4 Kehittämistyöskentelyn anti	69
7 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO	71
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	78
LÄHTEET	82
LIITTEET	87

1 JOHDANTO

Kirkkoa verrataan usein isoon laivaan, jonka kurssia ei nopeasti muuteta. Vanhojen työkäytäntöjen ja toimintaperiaatteiden kyseenalaistaminenkin nostattavat nopeasti vastaintaa. Seurakunnat työyhteisöinä eivät ole irrallisia saaria, vaan joutuvat kohtaamaan kaikkia samoja muutosvoimia ja vastaamaan useisiin samoihin haasteisiin kuin muutkin työyhteisöt. Nykyään ei riitä vain reagointi ulkoisiin ja sisäisiin muutoksiin, vaan on varauduttava riskeihin ja ennakoitava tulevaa.

Seurakuntien diakoniatyöntekijöiden panosta ja osaamista kirkon virallisten strategioiden laatimisessa on hyödynnetty verrattain vähän. Seurakuntadiakonia on monimuotoista ja toiminnoiltaan jatkuvassa muutoksessa yhteiskunnassa ja kirkossa tapahtuvien muutosten seurauksena. Diakonialla on pyritty vastaamaan seurakuntalaisten tarpeisiin ja ajankohtaisiin alueellisiin haasteisiin. Diakonian konkreettisia toimintoja ei voida määritellä tarkasti ja tyhjentävästi. Helsingin seurakunnat etsivät kahden vuoden ajan yhteistä diakonian työnäkyä kehittämishankkeessa osallisuuden ja dialogin avulla. Hankkeen alkumetreillä puhuttiin vielä samanaikaisesti strategiasta ja kehittämishankkeesta, mutta strategia-sana koettiin liian juhlavaksi ja abstraktiksi, ja sen käyttö jäi pois. Diakoniatoimen kehittämishankkeen yhtenä tavoitteena oli löytää konkreettisia työtä tukevia ja perustehtävää kirkastavia työskentelytapoja Helsingin seurakuntien diakoniaan. Työntekijälähtöisessä kehittämisessä haastettiin seurakuntien vanhaa työkulttuuria ja avauduttiin uudelle.

Vaikka kirkossa on jo tunnustettu tarve kehittää seurakuntien työyhteisöjä ja toimintatapoja, sen byrokraattinen päätöksentekojärjestelmä tukee heikosti juuri esimerkiksi työntekijälähtöistä kehittämistä. Työntekijöiden näkökulmasta aito osallistuminen ja vaikuttaminen merkitsevät lisääntyvää työhyvinvointia ja mahdollisuutta hyödyntää monipuolisesti tietoja ja taitoja omassa työssään.

Kun kehittäjänä ovat johdon ja konsulttien sijasta toimijat eli työntekijät, tuloksena saattaakin avautua työhön uusia näkökulmia. Kehittämishankkeessa diakonian ammatilaisille annettiin aktiivisen oman työnsä kehittäjän rooli – lahjana tai riippana. Tämän

opinnäytetyön tarkoitus on kuvata ja analysoida seurakuntadiakonian ammattilaisten kokemuksia osallistumisestaan oman työnsä kehittämiseen. Heidän kertomastaan voidaan myös arvioida, miten hyvin seurakuntayhtymän diakoniatoimen kehittämishanke onnistui tavoitteessaan olla työntekijälähtöinen prosessi.

2 DIAKONIAN PERUSTEHTÄVÄ JA SEURAKUNTA TYÖYHTEISÖNÄ

Kirkko ja seurakunta ovat perimmiltään teologisia käsitteitä, joiden sisältöä selvitetään Raamatussa, kirkon tunnustuskirjoissa ja yhteisissä uskontulkintoissa. Raamattu kuvaa seurakuntaa muun muassa Jumalan perheenä (Ef. 2:19–22), paimenena ja laumana (Joh. 10:11, Matt. 9:36), Kristuksen ruumiina (1 Kor. 12:27), Jumalan temppelinä (1 Kor. 3:16–17; 1 Tim. 3:15; Hebr. 3:6 ym.), hengellisenä huoneena (1 Piet. 2:5), Jumalan viljelysmaana ja Jumalan rakennuksena (1 Kor. 3:9). (Huhtinen 2002, 37.)

Luterilaisen näkemyksen mukaan kirkko on Pyhän Hengen luoma pyhien yhteisö, joka rakentuu Raamatussa ilmoitetun Jumalan sanan ja pyhien sakramenttien varaan. Kirkkoa ei muodosta yksittäinen seurakunta tai seurakuntalainen, eikä oikeaa seurakuntaa voi tunnistaa sen jäsenistön ominaisuutta tai laatua tutkimalla. Luterilainen seurakuntanäkemyks on olemukseltaan Jumala-, ilmoitus- ja sakramenttikeskeinen. Kirkon ja seurakunnan olemusta kuvaavilla vertauskuvilla voidaan puhua kirkon ja seurakunnan tehtävistä vain yleisellä ja periaatteellisella tasolla. Seurakunta ei ole yhteisö vain tunnustuksiansa tasolla, vaan kirkko ja seurakunta ylläpitävät ja luovat yhteisötunnetta myös omalla konkreettisella toiminnallaan. Seurakunta on samanaikaisesti myös ”maallinen” ihmisten muodostama yhteisö, jossa vaikuttavat inhimilliset vuorovaikutussuhteet, ja joka tehtävänsä suorittaessaan joutuu huomioimaan ympäröivän yhteiskunnan ja sen omaksuman normijärjestelmän. (Huhtinen 2002, 37; Kontiainen 2001, 22–23; Kauppinen ym. 2002, 25.)

Huhtinen (2002) määrittelee perustehtävän tekijänä, jonka kautta yhteisö liittyy ympäristöönsä. Perustehtävää vasten on suhteutettava kaikki organisaatiossa tapahtuva. Myös yhteisön ulkonaisen muodon, organisaation ja erilaisten tukifunktioiden tulisi rakentua

perustehtävästä käsin. Perustehtävän tarkastelu ja määrittely auttavat ymmärtämään yhteisössä esiintyviä ilmiöitä. Työyhteisöjen kysymykset liittyvät aina jossain muodossa siihen tehtävään, jota varten työyhteisö on olemassa. Perustehtävän mukainen toiminta on kuitenkin varsin häiriöaltis, koska esille nousee helposti ryhmien välisiä erilaisia tarpeita ja odotuksia. Myös ympäristö voi pyrkiä määrittelemään perustehtävän toisin kuin yhteisö itse. (Huhtinen 2002, 20–21.)

Seurakunnalle yhteisönä on ominaista se, että sen perustehtävä on annettu valmiiksi evankelisluterilaisen kirkon kohdalla muun muassa Augsburgin tunnustuksessa, jossa määritellään kirkon luonne ja opillinen perusta. Augsburgin valtiopäiviltä vuodelta 1530 peräisin oleva Augsburgin tunnustus (Confessio Augustana, lyhennetään CA) on evankelisluterilaisen kirkon tärkein tunnustuskirja, jonka uskonkohtien VII:ssä kohdassa määritellään kirkko seuraavasti: ”Edelleen seurakuntamme opettavat, että yksi, pyhä kirkko on pysyvä ikuisesti. Kirkko on pyhien yhteisö, jossa evankeliumi puhtaasti julistetaan ja sakramentit oikein toimitetaan. Kirkon todelliseen ykseyteen riittää yksimielisyys evankeliumin opista ja sakramenttien toimittamisesta. Sen sijaan ei ole välttämätöntä, että perityt inhimilliset traditiot, jumalanpalvelusmenot tahi seremoniat, jotka ovat ihmisten säätämiä, ovat kaikkialla samanlaiset.” (Luterilaiset tunnustuskirjat)

Seurakunnan perustehtävää hahmoteltaessa on muistettava, että kirkko ja seurakunta eivät tarkoita erilaisia konkreettisia toimintoja, vaan tehtävä liittyy ennen kaikkea seurakuntana olemiseen. Käytännön toiminnan muotoja tai tavoitteita ei luterilaisen uskonkäsityksen mukaan löydy Raamatusta, mutta seurakunnan toiminta on testattava teologialla eli tutkittava, miten se palvelee seurakunnan teologista perustehtävää. (Huhtinen 2002, 37–41.)

Kun perustehtävä on selkeä, työyhteisö voi vapaasti keskittyä tehtävän edellyttämien työkäytäntöjen ja rakenteiden uudistamiseen sekä tutkia esimerkiksi, miten henkilöstön osaamista on tarpeen laajentaa ja syventää. Työyhteisössä toteutettavan kehittämisen perustavoitteena on, että työyhteisö entistä tarkoituksenmukaisemmin pyrkisi perustehtävänsä täyttämiseen. (Turunen 2002, 81; Strategiaopas seurakunnille 2009, 20.)

Diakonian perustehtävä nousee niin ikään kirkon missiosta. Diakoniassa kirkko toteuttaa perustehtäväänsä edistämällä kristilliseen uskoon perustuvaa oikeudenmukaisuutta, osallisuutta ja lähimmäisenrakkautta yksilöiden elämässä, yhteiskunnassa ja koko maailmassa. Henttosen (1998) mukaan diakoniatyö seurakunnan toimintana perustuu kristilliseen ihmiskäsitykseen ja lähimmäisenvastuuseen. Diakoniatyöhön liitetään usein Raamatun kohdista rakkauden kaksoiskäskey (Matt.22:37–39), kultainen sääntö (Luuk.6:31) ja Jeesuksen tulkinta opetuslapseudesta palveluna (Luuk.22:24–27). Kaikki myöhemmät diakonian määritelmät peilaavat omalla tavallaan ja omassa kontekstissään näihin Raamatun kohtiin sisältyvää diakonian perustaa. (Henttonen 1998, 38.)

Seurakunnan diakonia on perinteisesti tarkoittanut ongelmia ja kriisejä kohtaavien auttamista ja tukemista yksilö- ja ryhmätyömenetelmin, vapaaehtoisten ohjaamista, soppakirkkoja, messuavustajatehtäviä, leirityötä ja virkistystoimintaa. Laajan itsemääräämisoikeuden perusteella seurakunnat voivat varsin itsenäisesti määritellä palkattujen diakoniatyöntekijöidensä työnkuvaa ja tehtäviä, jotka vaihtelevat suurestikin seurakunnasta toiseen riippuen seurakunnan koosta, rakenteesta, alueesta ja paikallisista haasteista. Pyykön (2011) tekemän tutkimuksen mukaan kirkko toimintaympäristönä on määrittänyt diakoniatyöntekijöiden sosiaalista ja kulttuurista toimialuetta. Seurakuntadiakonian sisältöön on vaikuttanut evankelisluterilaisen kirkon rooli hyvinvointipalveluiden tuottamisessa eri aikoina. Kirkko mahdollisti seurakuntadiakonian säilymisen myös hyvinvointivaltion rakentamisen kautena, vaikka diakoniatyöntekijät menettivät toimialueitaan kunnallisten sosiaali- ja terveystalvelujen laajentuessa. (Pyykkö 2011, 9-10.)

2.1 Seurakunta työyhteisönä

Työyhteisönä seurakunta eroaa uskonnollisen luonteensa, teologisten lähtökohtiensa ja annetun tehtävänsä vuoksi muista työyhteisöistä. Kristillisen arvoperustan takia uskonnolliset arvot vaikuttavat työyhteisön toimintaan ja hengellisen työntekijän työorientaatioon. Seurakuntatyössä kirkon oppi ja usko eivät ole vain tiedollista tai teologista sisivistystä, vaan usko on aina henkilökohtaisesti koettua ja ymmärrettyä. Jos kirkon usko ja seurakunnan perustehtävä tulkitaan voimakkaasti jonkun yksittäisen työntekijän nä-

kökulmasta tai työntekijän oma usko ei kestä muita tulkintoja eikä ole valmis vuoropuheluun, syntyy helposti ristiriitoja ja yhteisistä tavoitteista sopimisesta tulee ongelmallista. (Salmi 2001, 12.)

Romanin (2005) väitöskirjatutkimukseen *A Study of Organizational Dialogue* osallistui kaupallisten organisaatioiden ohella myös yksi seurakuntatyöyhteisö. Tutkijan mukaan uskonnollisesta taustasta huolimatta seurakuntaa voitiin tarkastella esimerkkinä ”todellisesta” työyhteisöstä, koska seurakunnassa vain osa työntekijöistä on palkattu tekemään vahvaan kristillisyyteen pohjautuvaa työtä, ja osa henkilöstöstä on palkattu puolestaan hallinnollisiin ja taloudellisiin perusteisiin. On oikeastaan vaikea määritellä, mikä on ”normaali” työpaikka tai työyhteisö. Jos kriteereinä pidetään palkanmaksua ja ihmisten yhteistä tavoitetta toiminnassaan, seurakuntaa voidaan pitää normaalina työyhteisönä. Roman tunnustaa kuitenkin seurakuntaorganisaatioilla olevan omat erityiset taustat ja arvot, kun niitä verrataan esimerkiksi kaupallisiin organisaatioihin. (Roman 2005, 28.)

Työyhteisönä seurakunta on konkreettisesti työn tekemisen paikka, jossa pyritään rationaaliseen ja suunnitelmalliseen toimintaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Julkisena yhteisönä sen toimintaa säätelevät lait ja sopimukset, ja esimerkiksi työntekijöiltä vaaditaan eri alojen ammatillisia pätevyyskäsityksiä työskennelläkseen virka- ja työsopimussuhteissa. Seurakuntatyöyhteisön normatiivisuus näkyy selkeästi kirkon viran erityisasemassa. Viran olemassaolo on seurakunnasta riippumaton ja seurakunnan päätöksenteon ulkopuolella. Viralla on sekä jäsenistöön kohdistuva palvelutehtävä että tehtävä kirkon opin ja perimmäistä tavoitetta tulkitsevana auktoriteettina. Tämä viran ja jäsenistön välinen jännite on yksi seurakunnan erityispiirteistä, joka erottaa sen muista organisaatioista. Organisaatiota pitää yllä kirkon ja seurakunnan hallinnossa vallitseva säädöskulttuuri. Kirkolliselle hallinnolle on ominaista se, että säädöksiä noudattamista pidetään ensisijaisena tavoitteena eikä tavoitteen asettelulle tai toiminnan arvioinnille anneta niin suurta merkitystä. (Kontiainen 2007, 23–24.)

Salmi (2001) mainitsee Suomen evankelisluterilaisen kirkon eräänä erityispiirteensä palkatun henkilöstön suuren määrän ja erityyppisten virkojen ja toimien moninaisuuden. Kirkon hengellisten työn virkojen välillä on esimerkiksi koulutuksellisia eroja. Papeilla

on yliopistotasoinen tutkinto ja diakonia- ja nuorisotyöntekijöillä ammattikorkeakoulututkinto. Lisäksi virat ovat keskenään erilaisessa juridisessa asemassa eli virkojen haltijoita sitovat erilaiset lainsäädännölliset oikeudet ja velvollisuudet. Seurakunnan työntekijät ovat erilaisessa työnjohdollisessa asemassa toisiinsa nähden. Kirkkoneuvosto – yhteistalousseurakunnissa seurakuntaneuvosto – määrittelee kaikkien muiden työntekijäryhmien paitsi pappien ja lehtorien työtehtävät ohje- ja johtosäännöissä, jotka alisteetaan tuomiokapitulin vahvistettaviksi. Seurakuntaneuvoston työnjohdollinen valta ei täten ulotu pappien ja lehtorien työnjakoon. Käytäntöä on arvosteltu voimakkaasti muun muassa Aspin ja Uhmavaaran (1990) tekemässä tutkimuksessa Turun seurakuntien työntekijöiden suhtautumisesta seurakunnan hallintoon ja päätöksentekoon. Tutkimustulosten mukaan lähes kaksi kolmasosaa vastaajista mainitsi pappien ja lehtorien ammattiryhmän olevan selvästi useimmin kaikista etuoikeutetuin ryhmä. (Salmi 2001, 15–17.)

Seurakunta työyhteisönä on asiantuntijaorganisaatio, jossa on moniin hyvin erilaisiin ja myös harvinaisiin tehtäviin koulutettuja ihmisiä, jotka ovat tottuneet itsenäisesti organisoimaan työnsä. Asiantuntijatyön kaikkia yksityiskohtia on mahdotonta tietää jo pelkästään sen vuoksi, että moniin seurakunnan tehtäviin liittyy vaitiolo- tai salassapitovelvollisuus. Seurakuntatyön suunnittelun pohjana ovat olleet perinteisesti eri työalat ja työntekijöiden selkeään työnjakoon perustuva malli, mikä käytännössä on johtanut työntekijöiden eristäytymiseen toisistaan ja samalla työalojen välinen yhteistyö on jäänyt ohueksi. Toinen vaihtoehto suunnittelun lähtökohdaksi on pyrkä seurakunnan perustehtävän ja seurakuntalaisten tarpeiden kohtaamiseen. (Haapakoski 2002, 69–70.)

Vuoren (2003) mielestä pitkälle koulutetuilla, eri osa-alueille erikoistuneilla asiantuntijaosaajilla on paras osaaminen oman työnsä arviointiin ja kehittämiseen pelkästään sen vuoksi, että he tekevät käytännön työtä. On virheellistä kuvitella, että kirkkoherra tai joku muu teologi olisi kristillisen kasvatuksen, diakonian tai kirkkomusiikin paras asiantuntija. Seurakunnan toiminnan kehittäminen hidastuu tai estyy kokonaan, jos ylin johto pyrkii esiintymään asiantuntijaroolissa kaikilla alueilla. (Vuori 2003, 66.)

Salmen (2002) mukaan seurakuntien työskulttuurin erityispiirteenä erityisesti hengellistä työtätekeillä on hyvin individualistinen tapa tehdä työtä. Työntekijät näkevät usein

oman työnäkynsä niin luovuttamattomana, etteivät he halua sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Työntekijän näkemys oman työn tavoitteista saattaa olla työntekijälle paljon painavampi asia kuin esimiehen esiintuomat kysymykset. Hengellisen työn tekijöitä on joskus luonnehdittu ”vapaiksi taiteilijoiksi”, joiden keskeisinä motivaatiolähteinä ovat heidän henkilökohtaiset tavoitteensa, tarpeensa, arvonsa ja näkemyksensä. Työntekijöiden työmotivaatiota selittääkin parhaiten se, miten tyytyväisiä he ovat omiin mahdollisuuksiinsa kehittää ja toteuttaa itseään, toimia itsenäisesti, kantaa vastuuta sekä saada työn kautta itselleen omanarvontunnetta. (Salmi 2002, 83.)

Totro (2003) muistuttaa, että kirkko ja seurakunta ovat vanhoja kulttuureja, joilla on erittäin runsas ja rikas arvojen, uskomusten ja riittien tietoinen ja piilotajuinen pohja Raamatussa ja kristillisessä perinteessä sekä filosofisessa, teologisessa ja käyttäytymistieteellisessä ajattelussa. Esimerkiksi seurakunnan diakoniatyöntekijän tavoite tukea ihmistä kokonaisvaltaisesti konkretisoituu aina yksittäisessä tilanteessa siihen sovelletuna auttamisratkaisuna. Auttaminen on organisaatiokulttuurisesti välittyntä ja värittyntä siten, että diakoniatyöntekijä käyttää toiminnalle ominaisia omassa organisaatiokulttuurissa kehittyneitä välineitä, sekä aineellisia työkaluja että käsitteitä ja merkkejä. (Totro 2003, 251.)

Salmi (2004) tutki kolmessa helsinkiläisessä seurakunnassa toteutettujen kehittämissankkeiden tuloksellisuutta 2000-luvun alussa. Tutkimuksessaan hän hyödynsi Scheinin käsityksiä yrityskulttuurista ja korvasi yrityskulttuuri-sanalla seurakunnassa sanalla organisaatiokulttuuri, koska evankelisluterilainen kirkko ja sen seurakunnat eivät ole yritys. Organisaatiokulttuuri on syntynyt organisaation historian aikana, ja sen katsotaan muodostuvan suhteellisen pysyvistä ja yhdenmukaisista arvoista, uskomuksista, tavoista, traditioista, käytännöistä ja oletamuksista, jotka jokainen organisaation jäsen on tullessaan organisaatioon oppinut, ja jotka välittyvät eteenpäin organisaatioon tuleville uusille työntekijöille. Organisaatiokulttuuri on yhteisön jäsenille yhteinen eli kollektiivinen ilmiö, joka vaikuttaa ihmisten toimintaan, käyttäytymiseen, ajattelutapoihin ja havaitsemiseen usein alitajuisella tavalla. (Salmi 2004, 15–17; Onnismaa 2008, 120.)

Opinnäytetyöni kannalta on merkityksellistä esitellä lyhyesti Salmen (2004) tutkimuksessaan esille nostamat seurakuntakulttuurin johtamisen erityispiirteet, jotka mahdolli-

sesti vaikuttivat kehittämishankkeen toimijoiden työskentelyyn. Salmi esittelee seurakuntatyöhön englantilaisen psykoanalytikko Bionin luomia teorioita, joiden mukaan ryhmä toimii samanaikaisesti kahdella eri psyykkisellä tasolla. Ryhmä toimii toisaalta tavoitteellisesti, mutta on toisaalta sidoksissa johonkin perusolettamustilaan. Bionin määrittelemiä perusolettamustiloja ovat riippuva ryhmä, taisteleva-pakeneva ryhmä ja parinmuodostusryhmä. (Salmi 2004, 80–81.)

Huhtisen (2002) mukaan seurakuntatyöyhteisöille tyypillisiä ovat kaikki edellä mainitut perusolettamustilat. Perusolettamuksille on tyypillistä, että ne perustuvat tunteisiin. Ryhmän käyttäytymisen taustalla ajatellaan olevan erilaisia julkilausumattomia ja tarkastelun ulkopuolelle jääviä olettamuksia. Perusolettamuskulttuurit ruokkivat ja antavat tyydytystä ihmisen monille perustarpeille, mutta yhteisön tehtävän järkevälle toteuttamiselle niistä saattaa muodostua hidaste tai este. (Huhtinen 2002, 24.)

Riippuvuuskulttuurissa ryhmälle on ominaista jäsenten epäitsenäisyys ja lapsenomainen avuttomuus suhteessa johtajiin. Riippuvuusryhmäkulttuuria synnyttää auktoritatiivinen ja hierarkkinen organisaatioilmasto. Seurakuntatyöyhteisön vaikeudet ovat erityisesti yhteydessä riippuvuusryhmäilmiöön. Toisaalta on muistettava, että tehtävien suorittamisen ohella seurakunta on ennen kaikkea uskon ja olemisen yhteisö, jolloin sen tehtävänä onkin tarjota ihmisille mahdollisuutta olla riippuvainen ja levätä ”vahvemman varassa”. Taisteleva-pakeneva – kulttuurissa lähtökohtana on perusolettamus siitä, että ryhmää uhkaa joko ulkoinen tai sisäinen vihollinen. Tällainen ryhmä suhtautuu vihamielisesti oman käyttäytymisen tai oman olemuksen tarkastelemiseen eikä siedä kritiikkiä. Parinmuodostuskulttuuri seurakuntatyöyhteisössä tarkoittaa tavallisesti klikkiytymisiä. Seurakuntatyöyhteisössä on tavallinen myös yhtenäisyyskulttuuri, jossa ryhmä kokee suurta me-henkeä, joka ei välttämättä ole realistinen, koska ryhmän tavoitteet jäävät saavuttamatta vastuunkantajan puuttuessa. (Huhtinen 2002, 25–28.)

2.2 Tiimiytyvä diakoniatyö

Seurakuntatyöyhteisöissä tavallinen työn organisoinnin tapa on työalakohtainen tiimityö. Diakoniatiimiin kuuluu tavallisesti 3-5 diakoniatyöntekijää ja teologisena neuvonantajana pastori. Viime vuosina tiimeihin on muun muassa Helsingin seurakunnissa

perustettu johtavan diakoniatyöntekijän virkoja eli seurakuntiin on lisätty lähiesimiehiä. Organisaation näkökulmasta tiimien odotetaan lisäävän tehokkuutta ja tuottavuutta sekä parantavan toiminnan joustavuutta ja tulosten laatua. Tiimien omasta näkökulmasta tiimityöskentelyn odotetaan parantavan työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä, yhteishenkeä, työilmapiiriä ja tiimin jäsenten henkistä hyvinvointia. Tiedot ja taidot sellaisinaan eivät kuitenkaan ratkaise tiimien tuloksellisuutta ja kehittymistä, vaan se, miten tiimi käsittelee pätevyyserot ja hyödyntää erilaisuuden. Runsas ja säännöllinen vuorovaikutus tiimin jäsenten kesken edistää yhteisymmärrykseen pääsemistä niin tavoitteissa kuin ongelmatilanteissa. (Pirnes 2002, 19.)

Tiimityön käyttöönottoa voivat ohjata monenlaiset motiivit. Joissain tapauksissa tiimejä voidaan perustaa muutisyyistä tai organisaatiossa tehdään vain kosmeettisia muutoksia nimeämällä jo olemassa olevia työryhmiä tiimeiksi muodikkaan johtamisretoriikan mukaisesti. Tiimit voidaan myös nähdä ensisijaiseksi välineeksi ohentaa ja mataloittaa organisaatiota, ja saada näin aikaan säästöjä henkilöstökustannuksissa. Tällaisissa tapauksissa ja ilman monia muita tiimityötä tukevia muutoksia esimerkiksi johtamis-, palkittamis- tai tietojärjestelmissä, tiimien perustaminen voi johtaa toiminnallisiin ongelmiin. Tiimityöhön siirtymisestä voi aiheutua ongelmia myös silloin, kun tiimien perustaminen toteutetaan mekaanisesti jonkin valmiin mallin mukaan tai ylipäättään johdon tai konsulttien ohjaamana monologisena muutosprosessina. (Alasoini 2011, 55.)

Opinnäytetyöni aiheen kannalta on hyödyllistä tarkastella lyhyesti tiimien kehittymistä ja kasvua. Pirnes (2002) on tarkastellut Katzenbachin ja Smithin (1992) esittämää tiimiytymisen elinkaarimallia, jossa tehdään ero työryhmä- ja tiimikäsitteiden välille. Työryhmä on ryhmä, jolle kasvu ja kehittyminen työssä eivät ole päämääriä. Jäsenet keskustelevat työstä ja työmenetelmistä auttaakseen ryhmän jäseniä suoriutumaan vastuualueillaan. Kuitenkin aito yhteistyö puuttuu, ja painopiste on yksilöllisissä tavoitteissa. Näennäistiimissä puolestaan ei keskitytä riittävästi voimavarojen hyödyntämiseen. ”Tiimin” aikaansaannokset ovat tällöin huomattavasti heikommat kuin eri yksilöiden potentiaalit. Näennäisryhmät kutsuvat itseään tiimiksi, vaikka ovat suorituksiltaan huonompia kuin työryhmät. Potentiaalinen tiimi on ryhmä, joka todella yrittää aikaansaada hyvää tulosta, mutta päämäärät ja tavoitteet ovat kuitenkin enemmän tai vähemmän epäselviä. Todellisessa tiimissä kaikki sen jäsenet ovat yhtä paljon

sitoutuneita yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin, toimintatapaan ja tuntevat yhteisvastuuta. Jäsenillä on toisiaan täydentäviä tietoja ja taitoja, joita myös hyödynnetään. Todellisesta tiimistä voi kasvaa korkean suoritustason tiimi, jonka jäsenet tuntevat vastuuta paitsi korkeatasoisista suorituksista myös toistensa henkilökohtaisesta kasvusta ja menestymisestä. (Pirnes 2002, 45–46.)

Mitä tahansa työryhmää ei pitäisi kutsua tiimiksi, koska näiden kahden välillä on selkeitä eroja. Työryhmät eivät ota muun muassa omaehtoisia riskejä, vaan niitä johdetaan ja säännellään ulkopuolelta. Todellisella tiimillä tarkoitetaan ryhmää, jonka jäsenet asettavat yhteiset päämäärät, sopivat toiminnan tavoitteet, kehittävät yhteiset toimintatavat, kehittävät ammatillisia taitojaan korkeatasoisiksi ja laaja-alaisiksi sekä pitävät itseään yhteisvastuullisina toiminnan tuloksista. (Pirnes 2002, 46.)

2.3 Diakoni hiippakunnan ja seurakuntayhtymän työntekijänä

Suomessa toimii yhdeksän evankelisluterilaisen kirkon hiippakuntaa - Turku, Tampere, Oulu, Mikkeli, Porvoo, Kuopio, Lapua, Helsinki ja Espoo. Hiippakunta on piispan ja tuomiokapitulin johtama kirkollinen hallintoalue, joka koostuu seurakunnista ja seurakuntayhtymistä. Hiippakunnat on jaettu alueellisesti rovastikuntiin, joihin kuuluu 3-13 seurakuntaa. Hiippakunnallisia vaaleja ovat neljän vuoden välein järjestettävät kirkolliskouksen ja hiippakuntavaltuuston vaalit, joissa äänioikeutettuja ovat maallikkoedustajien vaalissa kirkkovaltuustojen, kirkko- ja seurakuntaneuvostojen jäsenet ja pappisedustajien vaalissa hiippakunnan papit ja lehtorit. Hiippakuntavaltuuston tehtävänä on muun muassa tukea ja edistää kirkon tehtävän toteutumista hiippakunnassa ja sen seurakunnissa. Aloitteita hiippakuntavaltuustolle ovat oikeutettuja tekemään hiippakuntavaltuuston jäsenet, tuomiokapituli, kirkkoneuvostot, seurakuntaneuvostot ja yhteiset kirkkoneuvostot. (Hiippakunnat ja piispat)

Diakoniatyötä koskien voidaan mainita, että Helsingin hiippakunnan tuomiokapitulissa työskentelee hiippakuntasihteeri, jonka vastuualueita ovat diakonia- ja yhteiskuntatyö sekä kansainvälinen diakonia. Hiippakuntasihteerin työn tavoitteena on tukea ja edistää kotimaista ja kansainvälistä diakoniaa sekä yhteiskunnallista työtä seurakunnissa. Tavoitteen toteuttamiseksi hiippakunta järjestää diakoniatyöntekijöille koulutus- ja neu-

vottelupäiviä, joiden sisällöistä he voivat esittää toiveitaan hiippakuntasihteerille. Toinen konkreettinen yhteistyömuoto on seurakunnan diakoniatyöntekijän mahdollisuus anoa asiakkailleen kriisiavustusrahoja hiippakuntarahastosta. Kuviossa 1. on esitetty Helsingin hiippakunnan ja Helsingin seurakuntayhtymän hallinnollisia rakenteita, jotka koskevat suoraan paikallisseurakunnan diakoniatyöntekijöitä.

<u>Helsingin hiippakunta</u>		
piispa		
tuomiokapituli		
hiippakuntavaltuusto		
<u>Helsingin hiippakunnan rovastikunnat</u>		
Helsingin tuomiorovastikunta		
Huopalahden rovastikunta		
Malmin rovastikunta		
Vartiokylän rovastikunta		
(Vantaan rovastikunta)		
(Porvoon rovastikunta)		
<u>Helsingin seurakuntayhtymän seurakunnat</u>		
Helsingin tuomiokirkkoseurakunta	Helsingin Mikaelin seurakunta	
Kallion seurakunta	Munkkiniemen seurakunta	Roihuvuoren seurakunta
Lauttasaaren seurakunta	Pitäjänmäen seurakunta	Vartiokylän seurakunta
Paavalin seurakunta	Malmin seurakunta	Vuosaaren seurakunta
Meilahden seurakunta	Töölön seurakunta	Oulunkylän seurakunta
Haagan seurakunta	Pakilan seurakunta	ruotsinkieliset seurakunnat
Kannelmäen seurakunta	Herttoniemen seurakunta	

KUVIO 1. Helsingin hiippakunnan rovastikunnat ja seurakuntayhtymän seurakunnat

Helsingin hiippakunnan kuudesta rovastikunnasta neljä sijaitsee Helsingin kaupungin alueella. Helsingin tuomiorovastikuntaan kuuluvat Helsingin tuomiokirkkoseurakunta, Kallion seurakunta, Lauttasaaren seurakunta, Paavalin seurakunta ja Töölön seurakunta. Huopalahden rovastikuntaan kuuluvat Haagan seurakunta, Kannelmäen seurakunta, Meilahden seurakunta, Munkkiniemen seurakunta ja Pitäjänmäen seurakunta. Malmin rovastikunnan muodostavat Malmin seurakunta, Oulunkylän seurakunta ja Pakilan seurakunta. Vartiokylän rovastikunnan muodostavat Herttoniemen seurakunta, Helsingin Mikaelin seurakunta, Roihuvuoren seurakunta, Vartiokylän seurakunta ja Vuosaaren seurakunta. (Seurakunnat ja rovastikunnat). Rovastikunnan seurakunnat voivat olla hyvin erilaisia keskenään vertailtaessa esimerkiksi niiden toimintaympäristöjä, diakoniatyöntekijöiden määrää ja organisaatorakennetta. Kehittämishankkeen aikana

useissa Helsingin seurakunnissa toteutettiin alue-, seurakuntarakenne- ja organisaatiomuutoksia.

Mattilan (2003) mukaan seurakuntien yhteistyö on strateginen valinta, ja yhteistyön lähtökohtana ovat kaikkien osapuolten yhdessä määrittelemät tarpeet. Selkeät yhteistyökuviot antavat myös perustelut sille, mitä toimintaa yksittäisen seurakunnan diakoniatyö ei tarjoa alueen asukkaille. Yhteistyön lisääminen on tullut ajankohtaisemmaksi seurakuntien talouteen ja toimintaympäristöön liittyvien muutosten myötä. (Mattila 2003, 319–320.)

Rovastikunnallisen yhteistyön mielekästä muotoa ja määrää haettaessa liikutaan janalla, jonka toisessa päässä ovat yksittäisten leirien ja retkien organisoiminen ja toisessa päässä kaikkien rovastikunnan seurakuntien liittyminen ”rovastikuntayhtymäksi”. Rovastikunnallisten työryhmien taustalla ovat usein eri seurakuntien saman työalan työntekijät, esimerkiksi diakoniatyöntekijät. Rovastikunnalliset työryhmät palvelevat työntekijöiden vertaisryhminä, joissa voidaan keskustella ajankohtaisista kysymyksistä ja yhdessä toteutettavasta toiminnasta, kuten leireistä ja koulutuksesta. (Mattila 2003, 327.)

Suuressa kaupungissa seurakunnat muodostavat tavallisesti seurakuntayhtymän, jonka perussäännöissä määrätään, mistä tehtävistä yhtymä vastaa ja mistä seurakunnat itsenäisesti. Helsingin seurakuntayhtymään kuuluu 21 seurakuntaa, jotka ovat toiminnallisesti itsenäisiä yksiköitä. Yhdessä seurakunnat muodostavat Helsingin seurakuntayhtymän, jonka yksiköt hoitavat muun muassa talous-, henkilöstö-, ja jäsenrekisteriasioita, yhtymän yhteistä hallintoa, kiinteistöjä, hautausmaita ja viestintää. Koko seurakuntayhtymän ylin päättävä elin on yhteinen kirkkovaltuusto, jonka paikat jakaantuvat seurakuntien kesken suhteessa niiden jäsenmäärään. Kirkkovaltuusto valitsee seurakuntayhtymän yhteisen kirkkoneuvoston, toimeenpano- ja hallintoelimen, joka johtaa yhteistä toimintaa, hallintoa ja taloutta. (Yhteinen hallinto)

Seurakuntayhtymä on ensisijaisesti siihen kuuluvien seurakuntien yhteistoiminta- ja palveluelin, mutta yleensä sillä on myös merkittäviä yhteisesti hoidettavia toiminnallisia tehtäviä, kuten sairaalasielunhoito, perheneuvonta, diakoniatyön yleissuunnittelu, eri-

tyisdiakoniatyö, yhteiskunnallinen työ, kasvatustoiminnan yleissuunnittelu ja erityisnuorisotyö. (Huhta 2003, 77.)

Kirkon tilastollisen vuosikirjan 2010 mukaan Helsingin seurakuntayhtymässä työskenteli kaikkiaan 1941 työntekijää, joista vakituisia ja kokoaikaaisia on noin 1308. (Kirkon tilastollinen vuosikirja 2010, 62.) Tolosen mukaan (2011) noin puolet henkilöstöstä työskentelee niin sanotuissa hengellisissä ammateissa eli pappeina, kanttoreina, diakonian viranhaltijoina ja nuorisotyönohjaajina. Kaikki he ovat työaikalain ulkopuolella, mikä tarkoittaa, että he ovat työssä, ellei heille ole määritelty vapaa-aikaa. Helsingin seurakuntayhtymä on juridisesti yksi työnantaja, mutta eri yksiköt palkkaavat oman henkilökuntansa ja järjestävät toimintansa heille jaettujen määrärahojen puitteissa. (Tolonen 2011, 4.)

2.4 Diakoniatyöhön kohdistuvia muutospaineita

Työyhteisöihin ja työntekijöihin kohdistuu loputtomasti odotuksia ja muutospaineita, jolloin perustehtävästä toteuttamisen keinoista joudutaan käymään jatkuvaa keskustelua. Ympäröivää yhteiskuntaa ilmiöineen on hahmotettava uudestaan ja yritettävä ennakoida tulevia tapahtumia. Beck puhui jo vuonna 1995 riskiyhteiskunnan käsitteestä, jolla hän tarkoitti modernin yhteiskunnan kehitysvaihetta, jossa sosiaalisia, poliittisia, taloudellisia ja yksilöllisiä riskejä ei enää hallita entiseen tapaan ja entisin keinoin teollisen yhteiskunnan seuranta- ja turvainstituutioilla. (Beck 1995, 16).

Beckin näkemysten mukaan kollektiivisten ja ryhmäsidonnaisten merkityksien hajoamisesta seuraava yksilöllistyminen merkitsee koko yhteiskunnan varmuuksien hajoamista ja samalla yksilöille pakkoa löytää ja keksiä uusia varmuuksia itselleen. Yksilöllistyminen ei näin ollen perustu yksilöiden vapaisiin päätöksiin, vaan yksilöt on ”tuomittu” yksilöllistymään. Esimerkiksi osallisuus hyvinvointiyhteiskunnan tarjoamiin palveluihin ja turvaan edellyttää ainakin enemmistön kohdalla osallisuutta työelämään ja koulutukseen. Edellytykset eivät sinänsä velvoita ketään mihinkään, vaan kehottavat yksilöä mieltämään itsensä yksilöksi, suunnittelemaan, ymmärtämään, soveltamaan ja toimimaan tai vaihtoehtoisesti kärsimään epäonnistumisesta koituvat, itse aiheutetut seura-

mukset. Päätökset puristetaan yksilöstä, ja ne asettavat yksilön yksilönä kaiken keskipisteeseen kannustamatta häntä noudattamaan traditionaalisia elämän- ja vuorovaikutuksen tapoja. (Beck 1995, 17–19, 28–31.)

Edellä esitetty yksilöllistyminen ei jää kuitenkaan yksityiseksi, vaan politisoituu uudella erikoisella tavalla. Yksilöt rakentavat omaa todellisuuttaan, ja instituutiot muuttuvat heille ohjelmiltan ja perusteiltan epätodellisiksi. Koska instituutioiden riippuvuus yksilöistä kasvaa, hyvinvoinnin puolustajat voivat istua samassa veneessä taloudellisen vaurauden suunnittelijoiden ja tuottajien kanssa ja oikeuttaa tuottavuuden nimissä etujen leikkauksia. Poliitiikkaa ei tehdä enää ”puhtaasti” vanhoissa instituutioissa, kuten puolueissa, vaan poliittisiin päätöksiin osallistuvat talouselämän toimijat, tiedeyhteisöt, kaupungit ja arkielämä. Niin kutsutussa alapolitiikassa vaikutetaan alhaalta ylös, jolloin yhteiskunnalliset liikkeet, asiantuntijaryhmät ja yksittäiset kansalaiset saavat enenevässä määrin mahdollisuutta osallistua yhteiskunnan järjestämiseen. Keskitetty johtaminen siirtyy syrjään, ja moni tähän asti kitkattomasti sujunut prosessi juuttuu ristiriitaisten tavoitteiden vastarintaan. (Beck 1995, 30–33, 40.)

Kirkon paikallistason rakenteiden kehittämiseksi Kirkkohallitus asetti Seurakuntien rakennemuutoksen 2008–2011 ohjausryhmän, jonka tehtävänä on ollut koota kirkon rakennemuutosprosessin kehityslinjat ja tehdä niistä johtopäätökset, tukea muutosprosessia kirkon eri tasoilla sekä suunnitella ja ohjeistaa muutosprosessia koskevaa viestintää. Ohjausryhmän loppuraportissa pohditaan laajasti liberaalin markkinatalouden ja postmodernismin aiheuttamia muutospaineita kirkkoon ja seurakuntiin. Huolena on, että ei-kaupalliset yhteiskunnalliset organisaatiot ja toimijat, kuten esimerkiksi seurakunnat, ymmärretään tätä nykyään myös yrityksinä, ja niiden ja yksittäisten ihmisten välisistä suhteista muodostuu erillisiä, irrallisia ja kiinnittymättömiä kulutussuhteita. Postmodernia ihmistä pidetään ”kuluttajana”, joka on oman elämänsä subjekti ja jonka arvomaailman läpäisee vahva yksilöitymistrendi. Samalla yhteisöllisyyden arvo katoaa, ja yhteisöstä tulee väline, jota ihminen käyttää hyväkseen tarpeidensa tyydyttämiseksi. Kuluttaja-ajattelulla on laajamittaisia vaikutuksia kirkon jäsenyyteen. Jäsenyytensä kanssa kamppaileva ei kysy ainoastaan, miksi eroaisin kirkosta vaan ennen kaikkea, miksi kuuluisin kirkkoon. Jäsenyyttä pohditaan panos-tuotos – näkökulmasta. (Seurakuntien rakennemuutoksen ohjausryhmä 2008–2011, 55.)

Diakoniatyön tulevaisuuden näkökulmasta on tärkeä mainita, että vuoden 2012 alussa uutisoitiin laajalti Kirkon tutkimuskeskuksen yhdessä TNS-Gallupin kanssa tekemästä tutkimuksesta, jonka mukaan kirkon auttamistyö on noussut tärkeimmäksi syyksi kuulua kirkkoon. Tärkeimmäksi perusteeksi kirkon jäsenyydelle on noussut kirkon työ vanhusten ja vammaisten sekä köyhien ja syrjäytyneiden parissa. Kirkon tutkimuskeskuksen johtajan Palmun mukaan jäsenperusteiden muutos näkyy siinä, että kirkon diakonista tehtävää korostetaan aikaisempaa enemmän. (Auttamistyö on tärkein syy kuulua kirkkoon)

Jäsenperusteiden muutos haastaa evankelisluterilaista kirkkoa ja seurakuntia pohtimaan jälleen kerran seurakuntadiakonian toimintaympäristöä. Pyykön (2011) väitöskirjan mukaan kirkko mahdollisti seurakuntadiakonian säilymisen hyvinvointivaltion rakentamisen kautena, jolloin kuntien laajentaessa sosiaali- ja terveystaloudellisten resurssien sattuessa samaan aikaan evankelisluterilainen kirkko aikoo määrittää diakonian toimintaympäristöä.

Seurakuntien rakennemuutoksen ohjausryhmän 2008–2011 raportissa nousee esille hyvinvointiyhteiskunnan ymmärtämisessä viime aikoina tapahtunut merkittävä muutos. Hyvinvoinnin painopiste on siirtynyt yhteisön hyvinvoinnista yksilön hyvinvointiin. Uuden ajattelutavan edellytyksenä on, että hyvinvointiyhteiskunta takaa jokaiselle yksilölle henkilökohtaiset hyvinvointipalvelut. Rakenteellisilla ratkaisuilla kunnalle luodaan palveluyrittäjän rooli ihmisen hyvän elämän takaajana. Samantyyppiset paineet kohdistuvat myös kirkkoon, jonka oletetaan tuottavan erilaisia, yksilöllisiä ”kirkollisia palveluja” jäsenilleen. Kirkossa on omaksuttu osittain sama retoriikka, jota käytetään kunnan palvelurakenteen muutoksessa. Muuttuneessa tilanteessa kirkkoon tulee kohdistumaan lisääntyvästi odotuksia hyvinvoinnin ylläpitämiseen ja yhteisöllisyyden säilyttämiseen. Diakoniatyölle tämä merkitsee sen keskeisen roolin tunnustamista ja entistä vahvempaan diakoniseen ajattelutapaan sitoutumista. (Seurakuntien rakennemuutoksen ohjausryhmä 2008–2011, 53.)

Muutospaineet ajavat kirkon ja seurakunnat pohtimaan omaa rakennettaan. Suomen hallitus ja Kuntaliitto pyrkivät toteuttamaan koko maan laajuisen, vahvoihin peruskun-

tiin pohjautuvan kuntauudistuksen, jonka tavoitteena on muodostaa peruskuntia, jotka perustuvat luonnollisiin työssäkäyntialueisiin ja ovat riittävän suuria pystyäkseen vastaamaan peruspalveluista. Kuntien rakenneuudistuksella on nykytilanteessa väistämättömät vaikutuksensa seurakuntiin. Toteutuessaan kuntauudistus merkitsee voimassa olevien säännösten mukaan kirkon hallinnon kannalta sitä, että vahvojen kuntien alueille muodostuu joukko suuria ja varakkaita seurakuntia tai yhä useampia seurakuntayhtymiä. Haja-asutusalueille jää puolestaan väkimäärältään pieniä ja vähävaraisia seurakuntia, koska kaavaillut vastuukunta- tai piirikuntamallit eivät automaattisesti edellytä seurakunnilta liitoksia. (Seurakuntien rakennemuutoksen ohjausryhmä 2008–2011, 31–32.)

Seurakuntien rakennemuutoksen 2008–2011 ohjausryhmä on kehittänyt kaksi uutta rakennemallia - hiippakuntamallin ja rovastikuntamallin. Loppuraportissaan ohjausryhmä suosittaa näistä kahdesta rovastikuntakuntamallia. Rovastikunnallinen malli olisi lähellä nykyistä yhtymämallia eli rovastikunta toimisi pääsääntöisesti työnantajatahona ja rovastikuntatasolla päätettäisiin, mikä henkilöstö olisi rovastikunnan yhteistä ja mikä sijoitetaan seurakuntiin. Lisäksi seurakunnissa voisi toimintamäärärahojen puitteissa olla omaa tilapäistä henkilöstöä. Helsingin hiippakunnan strategiassa 2015 korostetaankin, että rakenteiden tulee palvella toimintaa. Seurakuntia työyhteisöinä kehitetään siten, että mielekäs ja tavoitteellinen työnteke mahdollistuu ja samalla toimintayksiköiden koko säilyy inhimillisenä. (Seurakuntien rakennemuutoksen ohjausryhmä 2008–2011, 34–36; Hiippakunnan strategia)

Helsingin seurakuntayhtymän työyksiköissä on meneillään mittavia muutoksia, jotka koskevat suoraan työntekijöitä. Näitä ovat seurakuntien yhdistämiset, uusi palkkausjärjestelmä ja alati muuttuvat työprosessit. Vuoden 2011 alusta 12 suomenkielistä seurakuntaa yhdistyivät kuudeksi isommaksi yksiköksi. Seurakuntarakenteiden muutokset luovat paineita sekä yhdistyville työyhteisöille että seurakuntayhtymälle. Jatkuvassa muutoksessa olevat työprosessit ja uuden oppiminen tuovat suuria haasteita henkilöstölle, erityisesti koska uudistukset tapahtuvat lyhyellä varoitusaajalla. Helsingin seurakuntayhtymän linjauksissa vuoteen 2015 yhä suurempi osa seurakuntien toiminnasta on projektiluonteista ja määräaikaista, ja seurakunnan toiminnan ja elämän oleellisia osia ovat maallikkovastuu ja vapaaehtoistoiminta. (Tolonen 2011; Seurakuntarakenne 2011)

Seurakunnissa taloudellisten resurssien supistuminen voi johtaa muun muassa yksittäisten työntekijöiden työnkuvien laajenemiseen, mikä tarkoittaa koulutustarpeen kasvua tai yhteistyötahojen etsimistä toisista seurakunnista sekä julkiselta ja yksityiseltä sektorilta. Riittävä oikea-aikainen tiedottaminen seurakunnan tilasta ja henkilöstömuutoksista mahdollistaa asioiden monipuolisen tarkastelun, eikä työntekijöitä loukata muutoksissa jättämällä heidät ulkopuolisiksi. Henkilöstövähennysten on väitetty joskus voivan aktivoida väsähtäneitä ja ammatillisen kunnianhimonsa kadottaneita työntekijöitä ja suunnata heidän huomiotaan tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Kuitenkin tutkimusten mukaan voittopuolisesti organisaatiomuutoksiin liittyy vaaratekijöitä, kuten työntekijöiden sitoutumisen, työmoraalin ja yhteistyön heikkeneminen, ristiriitojen ja klikkiytymisen lisääntyminen, epäluottamuksen kasvu johtoa ja organisaatiota kohtaan, muutosvastarinnan kasvu sekä pitkän tähtäimen suunnittelun, kehittämisen, innovatiivisuuden ja aloitteellisuuden väheneminen. (Haapakoski 2002, 70; Kivimäki ym. 2002, 308–309.)

Erään arvion mukaan tulevaisuuden tietoyhteiskunnassa keskeisiä asiantuntijuuden ilmentymiä ovat uskallus ihmetellä, älyllisten riskien ottaminen ja ajatusten vaihtaminen muiden kanssa. Kun näihin lisätään vielä työelämässä yleisesti käynnissä olevat muutokset, kuten henkilöstön ikääntyminen, jatkuvan kouluttautumisen vaatimukset, työntekijöiden paineet muuntautua erilaisten tehtävien hoitamiseen, uudet työn tekemisen mallit (etätyö, verkostot, projektit) ja modernin kommunikaatiotekniikan merkitys, voidaan hyvällä syyllä sanoa, että organisaatiot ovat suurten haasteiden paineessa. (Stenvall & Virtanen 2007, 19.)

Työyhteisöjä ja organisaatioita haastavat globalisaation ja sen mukana kulkevien aatteiden ja ilmiöiden seurauksena syntyvät paineet muuttaa vanhat jäykät organisaatiomallit joustaviksi tiimi- ja verkostomuotoisiksi organisaatioiksi sekä tarpeet korvata kankea suunnittelu strategisella orientoitumisella. Organisaation selviytymisen kannalta on tärkeä löytää uusia kumppanuuksia, käyttää uutta kommunikaatioteknologiaa sekä sitoutua kestävän kehityksen ja yhteiskuntavastuun vaatimuksiin. (Stenvall & Virtanen 2007, 19; Lindström 2002, 15–16.)

Suunnittelu ja kehittämistyö kuuluivat johtajille, esimiehille ja konsulttiasiantuntijoille aikana, jolloin työn osittaminen ja tarkat työnkuvat säätelivät sitä, kenellä oli aloite ja päättävä valta kehittämistoiminnassa. Säädösten noudattamiseen perustuvaa toimintaa ei välttämättä ollut aitoa tarvetta kehittää organisaatiossa. Se, että kehittäminen nähdään nyt koko työyhteisön asiana, liittyy työelämässä vaikuttaviin muutoksiin. Deregulaation ja desentralisaation lisäksi työ kulttuurissa on alettu korostaa tuloksellisuuden rinnalla aloitteellisuutta, oppimista ja innovatiivisuutta. Samalla voidaan puhua uudesta ammatillisuudesta, jolle on ominaista oman työn tutkiminen, arviointi ja uudistaminen. (Seppänen-Järvelä 2008, 29.)

Nykyisin työ on jatkuvaa uusien haasteiden kohtaamista ja uusien hankkeiden toteuttamista. Työntekijät elävät jatkuvassa purkamisen, reflektion ja uudenlaisen elämänsuunnitelman koostamisen kehässä, mikä kysyy kykyä kyseenalaistaa entisiä toimintamalleja, omaa osaamistaan ja suhdettaan työhön ja organisaatioon. Kun työt ovat nopeassa muutoksessa ja kun asiantuntijuuden säilyttäminen edellyttää ihmisiltä jatkuvaa itsensä kehittämistä ja identiteetin muuttamista, voidaan kysyä, miten tämä vaikuttaa kokemustiedon siirtämiseen. Esimerkiksi 1960-luvulla tavallisiinkin taloudellisiin tietoihin liittyvät asiat olivat vain joidenkin tiedossa. Nykyisin jokaisen odotetaan osaavan kytkeä toimintansa talouteen ja olevan tulostavasti. 1970-luvun esimiehen tehtäväohjauksesta on tapahtunut suuntaus kohti itseohjautuvuutta, innovatiivisuutta ja asiakaslähtöisyyttä. (Juuti 2008, 229–230.)

Managerismin piirteitä on luettavissa Helsingin seurakuntayhtymän vuoteen 2015 ulottuvassa strategiassa, jossa painotetaan yksittäisten seurakuntien toiminnan järjestämistä työalakohtaisesti ottaen huomioon alueellisen työn merkitys. Työalakohtaista työtä ohjaa ja palvelee seurakuntien välinen yhteistyö. Keskeistä toiminnassa on jäsenlähtöisyys ja eri toimintojen prosessikuvaukset eli parhaat käytännöt. Yhä suurempi osa toiminnasta on projektiluonteista ja määräaikaista, mikä tarkoittaa määräaikaista työ- ja virkasuhteita. Määräaikaiset työsuhteet ja projektiluonteinen toiminta tarjoavat joustavia ratkaisuja taloudellisten riskien välttämiseen, mutta ne voivat johtaa lyhytjänteisyyteen, työntekijöiden sitoutumisen heikkenemiseen ja yhteenkuuluvuuden tunteen vähentymiseen. Parhaiden käytäntöjen noudattamisesta asiakaspalvelussa esimerkiksi diakoniassa saattaa seurata myös liukuhihnamaista toimintaa, jossa asiakasta ei enää kohdata koko-

naisvaltaisesti ainutkertaisena yksilönä. (Helsingin seurakuntayhtymä; Kauppinen ym. 2002, 92.)

Rationalisoinnin historiallinen tausta liittyy weberiläiseen organisaatiososiologiaan. Weberin (1864–1920) mukaan byrokraattinen organisaatio edustaa rationaalista hallinnan muotoa, ja suurten organisaatioiden tulee pohjautua rationaaliseen perustalle, koska sen avulla niiden toiminta voidaan muokata mahdollisimman selkeäksi ja tehokkaaksi. Nykyään rationalisoinnin perinne on nähtävissä myös ihmisten parissa tehtävässä työssä, kun laatujärjestelmien ja parhaiden käytäntöjen – kuvausten avulla pyritään mallintamaan työprosesseja ja määrittelemään tehtäväkuvia. Työ hahmotetaan pitkälle vakioitujen prosessien näkökulmasta. Esimerkiksi sosiaalityön työprosesseja jäsennetään yksilöllisenä räätälöintinä, jossa yhdistellään erilaisia palveluja. (Toikko & Rantanen 2009, 25–27.)

Siltala (2007) käyttää esimerkkinä markkinaehdoin tulostuotuksiksi mallinnetusta järjestelmästä terveydenhuoltoa, jossa on alettu hylkiä professionaalista työprosessin hallitsemista ja sen sijaan suosia laatustandardeja, toimintaprotokollia, ”näyttöön perustuvaa työskentelyä” ja ”parasta mahdollista käytäntöä”. Diakoniassa, terveydenhoidossa ja sosiaalityössä työntekijöiden ammattitilaisuus pohjautuu ainutkertaisten asiakaslähtöisten kohtaamisten reflektiiviseen käsittelyyn. Kirkolliseen työhönkin vähitellen ujuttautuva managerismi on kiinnostunut ulkoisesta käyttäytymisestä ja teknisesti kirjattavista suoritteista, ei työntekijän tiedosta ja teoreettisesta ymmärryksestä. Managerismi korostaa keinojen tehokkuutta eikä arvopäämääriä ja perustuu pelkkään suoriutumiseen vastaan tulevista tehtävistä. Kun professionaalinen auttamistyö standardoidaan numeroiden pyörittelyksi, vaatimukset koulutustasoon pienenevät. Liian ”paljon panostusta” ja ”epämääräisyyttä” sisältävät työtehtävät karsitaan kannattamattomina pois. (Siltala 2007, 507–510.)

Kirkon tutkimuskeskuksen kolmevuotisen (2009–2011) tutkimushankeen ”*Uudistuva kirkko*” osahankkeen raportissa Nokelainen esittelee Maskun seurakunnan diakoniatyöhön kehittämäänsä tilaaja–tuottaja -mallia. Mallin perusideana oli, että diakoniapalvelujen tilaajaosapuolena toimii diakoniatyön toimi- tai johtokunta, jonka perustehtävänä on tilata diakoniatimiltä palvelut siten, että seurakuntalaiset tulevat par-

haiten palveluiksi. Tilaajayksikköön kuuluu 5–7 asiantuntijaperustein valittua maallikkoedustajaa eri puolilta seurakuntaa. Joku diakonian viranhaltijoista toimii valmistelijana ja sihteerinä, ja diakoniapalvelujen tuottajapuolena toimii diakoniatiimi. Diakoniatiimi sopii keskenään, miten tilatut palvelut parhaiten tuotetaan. Mallin käytännön toimivuutta epäiltiin suuresti, koska arveltiin, että maallikot eivät osaa tilata palveluja, ja viranhaltijan toimiessa esittelijänä johtokunnasta tulee helposti työntekijöiden laatimien ehdotusten kumileimasin. Seurakunnan nykytilanteen arvioitiin olevan juuri tällainen, joten tilaaja–tuottaja -mallin käyttöönotto ei oikeastaan muuttaisi mitään. Raportissa tuotiin esille työntekijäpuolen jonkinasteista epäluottamusta luottamushenkilöiden motivaatioon ja osaamiseen diakonian asioissa. Kyseinen epäluulo ei ole mitenkään harvinaista diakoniatyöntekijöiden keskuudessa, kuten ovat osoittaneet Ojala ja Zidbeck arkkihiippakunnan diakoniajohtokuntien roolia kartoittavassa opinnäytteessään 2010. (Nokelainen 2011, 18–19.)

Yritys lanseerata tilaaja–tuottaja – mallia seurakuntatyöhön on osuva esimerkki taloudellisen diskurssin yhä kiihtyvämmästä tunkeutumisesta kirkon työyhteisöihin. Seurakunnasta, diakoniasta, tilaajista ja tuottajista yhtä aikaa puhuminen tuntuu ristiriitaiselta ja jopa koomiselta.

Opinnäytetyöni kannalta on tärkeää tarkastella lähemmin Helsingin seurakuntayhtymän yhteisen kirkkovaltuuston 16.11.2006 vahvistamia strategisia suuntaviivoja Helsingin seurakuntayhtymän suunnittelun ja kehittämisen pohjaksi. Vuoteen 2015 ennakoidaan kirkkoon kuuluvien osuuden olevan 60–65% helsinkiläisistä. Kirkon auktoriteettiaseman arvojen muodostajana ennakoidaan heikentyvän, ja samalla sitoutuminen organisaatioihin ja yhteisesti määriteltyihin arvoihin ohenee. Uskonnonollisuus ja hengellisyys elävät jatkossakin vahvana, mutta eivät välttämättä suuntaudu evankelisluterilaiseen kirkkoon. (Helsingin seurakuntayhtymä)

Suomen evankelisluterilaisilla seurakunnilla on pitkä perinne yhteistyöstä eri herätysliikkeiden ja lähetysjärjestöjen kanssa. Suomalaisen kristillisyyden erityispiirteisiin on kuulunut, että herätysliikkeet ovat pysyneet kirkon sisällä eivätkä ole irtautuneet omiksi kirkkokunnikseen kuten monissa muissa maissa. Seurakunnissa vanhemman polven työntekijöistä hyvin monella on herätysliiketausta, ja myös monet luottamushenkilöt

kuuluvat johonkin herätysliikkeeseen. (Kauppinen ym. 2002, 17.) Viime aikoina Suomen evankelisluterilaisessa kirkossa on jouduttu törmäyskurssille joidenkin herätysliikkeiden ja lähetysjärjestöjen kanssa kysymyksissä, jotka liittyvät naispappeuteen ja samaa sukupuolta edustavien liittoihin. Yhteistyökuvioita on jouduttu tarkistamaan ja tekemään radikaalejakin päätöksiä. Työntekijöille voi olla hämmentävää vanhojen perinteiden ja yhteistyökäytäntöjen muuttuminen.

Helsingin hiippakuntastrategian 2015 mukaan seurakuntatyössä jokaisen työntekijän on tärkeä pystyä sitoutumaan kirkon arvopohjaan ja perustehtävään eli Jumalan sanan julistamiseen, kristillisen sanoman levittämiseen ja lähimmäisen rakkauden toteuttamiseen. Jos perustehtävä ja yksittäisen työntekijän arvot ovat selkeästi ristiriidassa, ongelmia seuraa sekä työntekijälle että koko työyhteisölle. Työn tekemisen edellytyksenä seurakunnissa onkin työntekijän kuuluminen evankelisluterilaiseen kirkkoon. Hiippakuntastrategiassa 2015 kuitenkin arvioidaan, että lähitulevaisuudessa ihmisten elämä on aiempaa monimuotoisempaa, vaikka hengelliset kysymykset eivät ole poistuneet. Lisäksi oletuksena on, että seurakuntalaisilla ja työntekijöillä on vastaisuudessa monenlaisia toisistaan voimakkaastikin eroavia teologisia korostuksia. (Hiippakunnan strategia)

3 AIHETTA SIVUA VIA AIEMPIÄ TUTKIMUKSIA

Diakoniatyön roolia ja tehtäviä seurakunnassa on tutkittu laajasti diakoniatyöntekijöiden ja yhteistyötahojen näkökulmasta. Jokelalla on toisenlainen näkökulma seurakunnassa tehtävään diakoniatyöhön. Väitöskirjassaan *Diakoniatyön paikka ihmisten arjessa* (2011) hän tarkastelee diakoniatyön arjen käytäntöjen takana olevia hallinnan suhteita asiakkaan tilanteesta katsoen. Helsingin seurakuntayhtymän diakoniatoimen käytäntöjen pohdinnan jälkeen voidaan hyvin Jokelan väitöstä hyödyntäen alkaa rakentaa diakoniastrategioita, joiden toiminnoissa ja työn käytännöissä tulisi huomioiduiksi hallinnan ja vallankäytön suhteet. Diakoniatyöhönkin kätkeytyy asiakasta alistavia käytäntöjä, joiden tiedostaminen ja kriittinen tarkastelu ovat hyviä lähtökohtia oman työn kehittämiseen.

Juntusen käytännöllisen teologian alaan kuuluvasta väitöskirjasta *Vain hätäapua? Taloudellinen avustaminen diakoniatyön professionaalisen itseymmärryksen ilmentäjänä* (2011) on luettavissa, miten diakoniatyöntekijöillä hengellisyys toimii taloudellisen avustamisen lähtökohtana. Spiritualiteetti motivoi ja antaa voimia työntekijöille sekä toimii avustustyön menetelmänä. Tämä uusi väitös haastaa tarkastelemaan ja etsimään yhtymäkohtia Helsingin seurakuntayhtymän kehittämishankkeen osion Diakonian taloudellinen avustaminen kanssa.

Pyykön väitöskirjan *Hengellisen ja maallisen rajalla. Kamppailu seurakuntien diakoniatyöntekijöiden sosiaalisesta ja kulttuurisesta toimialueesta* (2011) tulokset osoittavat sen, kuinka kirkko toimintaympäristönä on vaikuttanut seurakuntien diakoniatyöntekijöiden sosiaalisen ja kulttuurisen toimialueen määrittämiseen. Aineisto osoittaa, kuinka kirkko on mahdollistanut ammatillisen seurakuntadiakonian säilymisen, vaikka diakoniatyöntekijät ovat menettäneet toimialueitaan kuntien laajentaessa toimialuettaan hyvinvointivaltion rakentamisen kautena. Toisaalta kirkko instituutiona on myös rajannut seurakuntien diakoniatyöntekijöiden toimintaa kirkossa rajoittamalla heidän päätöksenteko-oikeuksiaan. Pyykön tutkimuksen mukaan alisteinen asema kytkeytyy paitsi osaksi kamppailua miesten ja naisten välisestä työnjaosta myös kulttuuriseen ymmärrykseen kirkollisten tehtävien luonteesta. Ammattien järjestelmän tasolla seurakuntien diakoniatyöntekijöiden toimialueen rajoista on neuvoteltu ja kamppailtu ennen kaikkea julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon ammattien ja papin ammatin kanssa. Diakonaattiprosessissa on kaavailtu diakoniatyöntekijöiden toimialueen laajentamista jumalanpalvelukseen ja kirkollisiin toimituksiin liittyviin tehtäviin, jotka perinteisesti ja lainsäädännön mukaan ovat kuuluneet papeille. Kyseessä voi tulkita olevan diakoniatyöntekijöiden työn kulttuurinen muutosprosessi, jossa palvelua korostavan toimintakulttuurin sijaan työn perusteluja etsitään aikaisempaa vahvemmin kirkon oppirakennelmasta.

Seurakuntia ja seurakunnan työntekijöitä koskevaa tutkimusta on tehty sekä yliopistoissa että ammattikorkeakouluissa. Viime vuosina erityisesti tutkimusten kiinnostuksen kohteena ovat olleet meneillään olevat seurakuntien rakennemuutokset, erityisesti seurakuntien yhdistymisten vaikutukset työntekijöihin. Työntekijöiden käsityksiä itsestään työyhteisössä muutosprosessin aikana on tutkinut Kontiainen pro gradussaan ”*Vaikka meidän pitäis yhtä olla. Vaara-Karjalan seurakunnan työntekijöiden käsitykset omasta*

asemastaan työyhteisössä, yhteisöllisyydestä ja identiteetistä liitosprosessin jälkeen (2007).

Väitöskirjassaan *Seurakuntien hengellistä työtä tekevien työmotivaatio* (2001) Salmi kuvaa paikallisseurakuntien hengellisen työn tekijöiden työmotivaatiota ja siihen liittyviä tekijöitä, kuten arvoja, työilmapiiriä, työtyytyväisyyttä ja psyykkistä rasitusta. Tutkimusaihe on aina ajankohtainen, sillä seurakuntatyössä työntekijän tärkein työväline ja voimavara on hänen oma persoonansa. Tutkimuksessa selviää, miten merkittäviä tekijöitä yksittäisen työntekijän työmotivaation kannalta ovat kannustava työyhteisö ja esimiehen tuki.

Läheltä tämän opinnäytetyön aihetta sivuaa Työsuojelurahaston tuella julkaistu Salmen tutkimus *Psykodynamiikasta tulokorttiin. Työyhteisön kehittämishankkeiden tuloksellisuus kolmessa helsinkiläisessä seurakunnassa* (2004). Tutkimuksessaan Salmi pyrki selvittämään ja kuvaamaan konsultointiprosessin merkitystä seurakunnille, miten prosessia pystyttiin hyödyntämään seurakunnissa ja miksi konsultointihankkeet kaatuivat seurakunnissa. Tutkimuksessa on esitetty runsaasti työntekijöiden kokemuksia konsultointiprosesseista. Salmi jo ennakoi tulevia muutosnäkemystään viittaamalla post-strukturalismiin, jonka mukaan muutosprosesseissa on pyrittävä havainnoimaan, kuinka maailma järjestäytyy kielessä ja kuinka kieli järjestää maailmaan, sillä organisaation muutos tapahtuu ihmisten käyttämässä kielessä. (Salmi 2004, 14.)

Ammattikorkeakouluissa on valmistunut useita opinnäytetöitä, joissa on tutkittu käyttäjä- ja toimijälähtöisyyttä. Koskenvallon (2010) ammattikorkeakoulun ylemmän tutkinnon opinnäytetyössä *Uutta oppimalla toimintatavan muutokseen. Lastensuojelutarpeen alkuarviointityöskentelyn käyttöönotto Kurikan sosiaalitoimistossa* tutkittiin toimijälähtöistä eli alhaalta ylöspäin etenevää kehittämistä. Kehittämistoiminnan aihe ja aineisto kerättiin pääosin osallistavan havainnoinnin avulla. Opinnäytetyön tulosten mukaan työntekijät oppivat uuden toimintatavan arkiseen työhönsä, ja oppimista ja kehittymistä tapahtui niin yksilö kuin työyhteisötasolla. Opinnäytetyössä käydään teoriatasolla läpi oppimisen, työssä oppimisen, ammatillisen kasvun ja oppivan organisaation käsitteitä.

Toinen kiinnostava ammattikorkeakoulun opinnäytetyö on Kallionalustan ja Korkeaharjun (2011) *Näkemyksiä käyttäjä- ja toimijälähtöisyydestä Valtaväylä-hankkeessa*, jossa selvitettiin,

mitä käyttäjä- ja toimijälähtöisyys on ja miten se toteutui tutkimuskohteena olevassa hankkeessa. Työn tavoitteena oli kerätä Valtaväylä- hankkeen käyttäjien ja toimijoiden näkemyksiä ja kokemuksia käyttäjä- ja toimijälähtöisyydestä. Tutkimustulosten mukaan käyttäjä- ja toimijälähtöisyys ymmärretään vielä melko vieraana käsitteenä eikä siitä olla kovin tietoisia. Asiakkaat ja viranomaistahot määrittelevät käyttäjä- ja toimijälähtöisyyttä lähinnä asiakaslähtöisyytenä toiminnassa, kokemusasiantuntijoiden arvostamisena ja yhteistyönä kehittämisessä. Tutkimuksesta selvisi lisäksi, että käyttäjä- ja toimijälähtöisyys koetaan pääosin positiivisena toimintatapana.

4 YHTEISELLÄ TYÖNÄYLLÄ KOHTI LAADUKASTA DIAKONIAA

Kirkossa työyhteisöjen kehittämistoiminta käynnistyi 1980-luvulla, jolloin alettiin kiinnittää huomiota yksilön osaamisen sijaan koko yhteisön osaamiseen ja työnteekoon. Kehittämistarve nousi työnohjauksista ja henkilöstökoulutuksista saaduista kokemuksista siitä, että monia työhön liittyviä monimutkaisia asioita ei voida hoitaa vain yksilöllisen työnohjauksen ja koulutuksen menetelmin, vaan tarvitaan koko työyhteisöön kohdistuvia toimenpiteitä. (Turunen 2002, 77.)

Kehittämisellä tavoitellaan jotakin parempaa tai tehokkaampaa kuin aikaisemmat toimintatavat tai – rakenteet. Lähtökohtana ovat usein nykyisen tilanteen tai toiminnan ongelmat tai toisaalta näky jostakin uudesta. Muutoksen suunta on menneestä kohti tulevaa, jolloin asiantilat voivat muuttua määrällisesti, laadullisesti tai rakenteellisesti. (Toikko & Rantanen 2009, 16.)

Työyhteisöjen pidempikestoisen kehittämistoiminnan tarvetta voidaan perustella ulkoisilla tai sisäisillä tekijöillä. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi olemassa olevat ristiriidat, jännitteet, haasteet ja visiot. Riippumatta siitä, mistä alkuidea lähtee liikkeelle, aloitusvaiheessa on aina kysyttävä, onko nyt oikea aika kehittää. Koko yhteisölle tehtävä kysely kertoo sen hetkisestä kehittämistarpeesta, ja kehittämistoiminnan onnistuminen edellyttää kaikilta siihen osallistuvilta aktiivista toimintaa, toisin sanoen tekemistä, sitoutumista ja vastuunottoa. Jos alun perinkään ei ole suurta tarvetta ryhtyä mihinkään tai

ajoitus on huono, niin tuskin löytyy energiaa hankkeen läpi viemiseksi. Kehittämistoiminta edellyttää kestävästä tahtotilasta ja johdolta valmiutta osallistua koko prosessin ajan. Läsnäolo vaatii aikaa, mikä tarkoittaa sovittujen tilanteiden priorisoimista kiireisinäkin aikoina. (Äimälä ym. 2005, 11–12, 14.)

Päätös yhteisestä diakoniatoimen kehittämistoiminnasta kypsyi vähitellen vuosien aikana Helsingin seurakuntayhtymän seurakuntien johtavien diakoniatyöntekijöiden ja seurakuntien diakonian yhdyshenkilöiden kokouksissa. Keskusteluissa diakoniatyöhön kaivattiin yhteisiä linjauksia ja malleja tavoitteena palvella tasavertaisesti diakonian asiakkaita kaikissa Helsingin seurakunnissa. Tieto kehittämisen tarpeista oli kasaantunut yksittäisiltä työntekijöiltä seurakuntien diakoniatiimeissä. Yksittäisten seurakuntien diakoniatyöntekijät – tietämättään – olivat vaikuttaneet kehittämishankkeen syntyyn.

Diakoniatoimen kehittämistoiminnan tarvetta perusteltiin yhtymän eri seurakuntien asiakastyön käytäntöjen välisillä jännitteillä. Ennen kehittämistyöskentelystä päättämistä johtavien diakoniatyöntekijöiden ja seurakuntien diakonian yhdyshenkilöiden kokouksissa keskustelun ja pohdinnan kestoaiheena olivat muun muassa seurakuntien erilaiset taloudellisen avustamisen käytännöt, joihin toivottiin saatavan laajempia yhteisiä linjauksia yhtymästä saatujen ruokapankki- ja kriisiavustamisen suositusten lisäksi. Yhtenäisten avustamiskäytäntöjen nähtiin lisäävän diakonian asiakkaiden keskinäistä tasavertaisuutta siten, että diakonian taloudellisen avun perusteet ja määrä eivät vaihtelee seurakunnasta toiseen. Taloudellisen avustamisen käytännöt eivät olleet ainoa pohdinnan ja kokemusten vaihtamisen aihe johtavien diakoniatyöntekijöiden ja yhdyshenkilöiden kokouksissa. Erilaisia käytäntöjä ja työn tekemisen malleja seurakuntien välillä löytyi muun muassa leirien ja retkien suunnittelussa ja toteutustavoissa, diakonian ryhmätoiminnassa, diakonian vastaanottokäytännöissä, yhteistyötavoissa sosiaalialan toimijoiden kanssa ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen keinoissa. Kehittämisen tavoitteena oli selkiyttää ja yhtenäistää seurakuntayhtymään kuuluvien seurakuntien toimintatapoja ja -malleja eli työkäytäntöjä diakoniassa. Diakoniatyön laadullisen muutoksen lisäksi tavoitteena oli myös vahvistaa työntekijöiden ammatillista näkyä ja ammatti-identiteettiä.

Myös Toikko ja Rantanen (2009) jakavat kehittämisen tavoitteen toimintatavan kehittämiseen ja toimintarakenteen kehittämiseen. Toimintatavan kehittämisellä voidaan tarkoittaa yksittäisen työntekijän työskentelyn kehittämistä tai laajemmin koko organisaation yhteisen toimintatavan selkiyttämistä. Esimerkiksi työprosessin ja työkäytäntöjen mallinnukset ja kuvaukset ovat toimintatavan kehittämistä. Toimintarakenteen kehittämisellä puolestaan tarkoitetaan esimerkiksi palvelurakenteen uudistamista yhdistämällä eri organisaatioita tai luomalla kokonaan uusia organisaatioita. (Toikko & Rantanen 2009, 14.)

Vartiainen ja Kujala (1999) nostavat esille monia eri perusteluja yhteistyössä kehittämiseksi. Yhteistyöhön perustuvien ryhmien jäsenet oppivat tietoja ja taitoja sekä käyttävät niitä hyväkseen pitkällä aikavälillä. Ryhmässä siirretään opittu tieto kaikille ja ryhmässä jäsenet käyttävät kriittistä ajattelua ja pohtivat asioita laaja-alaisesti sekä käyttävät luovaa ajattelua. Yhteistyössä ryhmän jäsenet saavat tukea toisiltaan ja oppivat samalla vuorovaikutustaitoja. (Vartiainen & Kujala 1999, 8–9.)

Totron (2003) mukaan voidaan erottaa ainakin kolme erilaista organisaation kehittämistotetta. Samaa jaottelua voidaan hyödyntää, kun tarkastellaan organisaation jonkun osan kehittämistoimintaa. Ensinnäkin voidaan pyrkiä näennäismuutokseen, jolloin kehittämistoiminnassa otetaan vakavaan tarkasteluun vain sellaisia vaihtoehtoja, jotka sopivat yhteen organisaation entisten toimintamallien ja perusolettamuskulttuurin kanssa ja hylätään kaikki siitä poikkeavat ratkaisut. Tällaisessa kehittämistyössä todelliset aidot muutokset eivät ole mahdollisia ja kehittämistyötä tehdään, koska se kuuluu nykyhenkeen. Toinen kehittämisote on vallankumous, jossa uutuudet ovat osin näennäisiä, vaikka niitä markkinoidaan vallankumouksellisina. Vanha ajattelutapa, entiset toimintamallit ja vanhat perusolettamukset halutaan vaihtaa osin tai kokonaan uusiin. Pohjimmiltaan tämä edellyttäisi vanhan henkilöstön vaihtamista tai ainakin uudelleen kouluttamista, samoin kuin rakenteiden, työkäytäntöjen, symbolien ja rituaalien vaihtamista uusiin. Seurakuntiin liikemaailmasta lainatut seurantajärjestelmät tehokkuuden ja taloudellisuuden seuraamiseksi edustavat tällaista vallankumouksellista muutosta. Liikemaailman mittarit ja järjestelmät ovat huonoja toiminnan kriteerejä pohjimmiltaan hengellisessä yhteisössä. Kolmas kehittämisote edustaa rakentavaa kasvua. Sen edellytyksenä on, että uudet arvot, mallit ja tavat eivät saa olla vastakkaisia organisaation perusoletta-

muskulttuurin ja entisten toimintamallien kanssa. Muutoksen tulee voida liittyä rakentavasti perinteeseen, ja yhteisö saa lisäarvoa toimiessaan uusien muokattujen arvojen mukaisesti. (Totro 2003, 252–253.)

Alasoini (2008) jaottelee kehittämistoiminnan tulokset ensimmäisen ja toisen asteen tuloksiin. Kohtuullisen hyvin voidaan saavuttaa ensimmäisen asteen tuloksia, joita ovat esimerkiksi parannukset työn tuottavuudessa, tuotteiden, palvelujen ja toiminnan laadussa, asiakaspalvelussa, johtamisessa, henkilöstön tiedonsaanti- ja vaikutusmahdollisuuksissa ja työympäristössä. Kehittämiseltä odotetaan tavallisesti myös toisen asteen tuloksia eli tuloksia, joiden kautta syntyy välillisesti hyötyä myös muille työorganisaatioille ja sidosryhmille. Toisen asteen tuloksia ovat esimerkiksi uudenlaiset vuorovaikutussuhteet ja laajemmin sovellettavat mallit, menetelmät ja välineet tai muunlaiset hyvät käytännöt. (Alasoini 2008, 42.)

Toikon ja Rantasen (2009, 15) mukaan hankkeella on tietty ajallinen jatkumo ja sille asetetaan tavoitteet, määritellään toimintatavat sekä varmistetaan arviointiasema. Seurakuntayhtymän diakoniatointia päätettiin kehittää hankkeena, joka perustui kirjalliseen Helsingin seurakuntayhtymän ja Diakonia-ammattikorkeakoulun, Diak Etelän yksikön väliseen yhteistyösopimukseen. Sopimuksessa määriteltiin koulutukseen ja kehittämiseen sisältyvät palvelut, kuten suunnittelu, koulutus- ja kehittämissäivien työskentelyn ohjaus, palautteen kokoaminen ja dokumentointi erikseen sovittavista osaluista. (Koski 2011, 14).

Äimälä ym. (2005) painottavat, että hankkeen aloituksen on oltava jämäkkä, jolloin sen tavoitteet ja pääpiirteittäin selkeästi etenevä kokonaissuunnitelma laaditaan heti alussa kirjalliseen muotoon kaikkien osapuolten nähtäväksi. Suunnitelmaa on mahdollista tarkentaa ja muokata myöhemmin hankkeen päästyä alkuun, mutta heti alkuun tai hyvin usein tehdyt suunnitelman muutokset aiheuttavat ongelmia. Kouluttajan omaan sitoutumiseen liittyvät samat työelämän lainalaisuudet ja hyviksi todetut käytännöt kuin työntekijäankin. (Äimälä ym. 2005, 23.) Kehittämishanketta suunniteltaessa on hyvä pohtia etukäteen, millaisilla edellytyksillä kehittäjät ja osallistujat pystyvät toimimaan siten, että keskustelua saadaan aikaiseksi. Käytännön toteutuksessa on kiinnitettävä huomiota

tilan ja ajankohdan sopivuuteen. Ajankohtaan liittyy myös koulutusten ajoittaminen kalenterivuoteen, koulutusten kesto ja kokoontumistiheys. (Helin 2005, 59–61.)

Kehittämisen aikana tuotettu tieto palvelee aina jonkun intressiä. Habermas esitteli vuonna 1972 kolme erilaista tiedon intressiä, jotka ovat tekninen, praktinen ja emansipatorinen. Tiedonintressit vastaavat, mihin tarkoitukseen tietoa tuotetaan. Intressiteoria on vaikuttanut myös tapaan ymmärtää kehittämistoiminnan tiedontuotantoa. Perinteisesti luonnontietä hallinneen teknisen tiedonintressin avulla pyritään yhä parempaan luonnon ja ympäristön haltuunottoon. Tiedonintresseistä praktista lähestymistapaa voidaan kutsua myös vastavuoroiseksi. Yhteistoiminnalliselle prosessille on ominaista joustavuus ja avoimuus erilaisille tulkinnoille. Tavoitteena on osallistujien oppiminen ymmärtämään omaa toimintaansa uudella tavalla. Emansipatorinen eli tietoisuutta lisäävä lähestymistapa perustuu siihen, että yhteisön jäsenet lähestyvät yksittäisiä ongelmia laajempien yhteiskunnallisten kehysten kautta. Tiedostamalla yksittäisten ongelmien yhteiskunnalliset syyt yhteisön jäsenet osaavat paremmin vaikuttaa ongelmien perimmäisiin tekijöihin. (Toikko & Rantanen 2009, 44–46.)

Toikko ja Rantanen (2009) tarkastelevat kehittämistoiminnan ja yhteiskunnan suhdetta, jota voidaan hahmottaa positiivisesta, kriittisestä ja radikaalista näkökulmasta. Positiivisesta näkökulmasta katsoen hyväksytään olemassa olevat rakenteet ja toimintatavat kehittämisen lähtökohdaksi. Yhteiskunta nähdään monimuotoisena järjestelmänä, jonka toimintaan sisältyy myös ongelmia. Kehittämistoiminnan avulla ongelmia pyritään tasoittelemaan, mutta ennen kaikkea olemassa olevien instituutioiden ja niiden toimintatapojen ehdoilla. Kriittisessä lähestymistavassa olemassa olevaan järjestelmään ja sen toimintaan suhtaudutaan arvioiden. Järjestelmä toiminnan perusteineen hyväksytään, mutta samalla etsitään aktiivisesti myös toisin tekemisen muotoja ja tapoja. Kaikki osalliset pyritään saamaan keskusteluun mukaan. Lähestymistavassa ei hyväksytä vain yhtä totuutta ja monimuotoinen dialogi nousee kehittämistoiminnan keskeiseksi sisällöksi. Radikaalissa lähestymistavassa ongelmia ei ratkaista tasoittelemalla niitä tai lisäämällä eri ryhmien vuorovaikutusta, koska valtaapitävien nähdään turvaavan omat etunsa keskusteluista huolimatta. Valtasuhteiden tiedostaminen on tärkeää, koska usein epäkohtien taustalta löytyy rakenteellisia tekijöitä. (Toikko & Rantanen 2009, 47–48.)

Helsingin seurakuntayhtymän diakoniatoimen kehittämishanke oli kaksivuotinen prosessi, joka toteutettiin 2010–2011. Hankkeen nimestä *Diakonia ihmistä varten* tehtiin päätös vasta hankkeen loppupuolella. Kostiainen (2011) määrittelee hankkeen loppu-raportissa sen päätavoitteen ja osatavoitteet. Päätavoitteena oli tukea seurakuntien diakoniatyöntekijöitä ja diakoniapappeja vastaamaan diakonian haasteisiin Helsingin seurakunnissa koulutus- ja kehittämisprosessissa. Hankkeella oli kolme osatavoitetta, joista ensimmäisen mukaan hankeprosessissa tehdyt valinnat ja priorisoinnit perustuvat seurakunnittain ja rovastikunnittain tehtyihin toimintaympäristöanalyysihin siten, että eri seurakuntien alueelliset erot sekä diakoniatyöntekijöiden jaksaminen voidaan huomioida. Toinen osatavoite oli seurakuntien ja seurakuntayhtymän yhteistyön ja työnjaon selkiyttäminen ja rakennekuvauksen laatiminen ja siitä tiedottaminen kaikille osallisille. Tuloksen pitäisi näkyä synergiaetuna kiristyvässä taloudellisessa tilanteessa. Kolmanneksi osatavoitteeksi määriteltiin johtavien työntekijöiden roolin kehittyminen tiimien vastuuhenkilöinä ja osallistujien johtajuuden vahvistaminen eri osa-alueilla hengellistä työtä tekevien työyhteisössä. (Kostiainen 2011, 10–11.)

Kehittämishanketta luonnehtivat käsitteet prosessorientoituneisuus, toimijalähtöisyys, demokraattinen dialogi ja osallistuminen. Käsitteet on tarpeellista käydä läpi ja samalla tarkastella, miten niitä pyrittiin toteuttamaan kehittämishankkeessa. Kehittämishankkeen työskentelyjen ajankohdat ja teemat on esitetty liitteessä 1. Opinnäytetyöni aiheen kannalta ei ole tarpeellista käydä läpi tarkasti koulutusta ja työskentelyä. Opinnäytetyössä tuloksena esitetyt diakonian ammattilaisten kokemukset hankkeen prosessisuuntautuneisuudesta, toimijalähtöisyydestä ja dialogisuudesta arvioivat omalta osaltaan hankkeen koulutuksia ja työskentelyä.

4.1 Prosessorientoitunut kehittäminen

Alasoini (2011) painottaa lähestymistavan merkitystä kehittämisessä. Hän jaottelee kehittämisen suunnitteluorientoituneeseen ja prosessorientoituneeseen kehittämiseen. Suunnitteluorientoituneessa kehittämisessä prosessin eri vaiheet rajataan ja määritellään mahdollisimman tarkasti ja tavoitteena on ennakoitavissa oleva ja kontrolloitava toiminta. Kehittämistoiminta perustuu ennalta rakennettuun ja suunniteltuun malliin. Täl-

laisen kehittämisprosessin keskeisiä toimijoita ovat johtajat ja konsultit. Suunnitteluorientoituneessa kehittämisessä käyttäjien ja toimijoiden roolit rajoittuvat lähinnä joidenkin yksityiskohtien suunnitteluun. Suunnitteluorientoitunut kehittäminen soveltuu hierarkkiseen ja ohjattuun organisaatioon. Prosessisuuntautuneessa lähestymistavassa työntekijät ovat aito ja itsellinen osapuoli muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa. Prosessisuuntautunut lähestymistapa soveltuu matalaa organisaatiota korostaviin ja dialogisesti toimiviin yhteisöihin. (Alasoini 2011, 30–31; Toikko & Rantanen 2009, 49–50.)

Prosessiorientoituneen näkemyksen mukaan uutta kehittämistä koskevaa tietoa syntyy koko ajan toiminnan kuluessa. Kehittämistyöhön osallistuvat hyväksyvät mahdolliset muutokset toimintaympäristössä ja toiminnassa sekä sitoutuvat omaehtoiseen tiedonkeruuseen ja tiedon jäsentämiseen. Tällaisen toiminnan ohjaus perustuu toimijoiden jatkuvaan uuden oppimiseen, erilaisiin toisin tekemisen kokeiluihin ja sitä kautta toimintojen kehittämiseen. Muuttuva ja ennakoimaton kehittämistyö johtaa dynaamisen kontrollin käsitteeseen. Kontrolli perustuu toimijoiden jatkuvaan omaehtoiseen tiedonkeruuseen. Kaikilla toimijoilla on runsaasti näkyvää ja näkymätöntä tietoa. Kehittämistehtävä muodostuu itse prosessin aikana, joten sitä voidaan luonnehtia myös ennakoimattomaksi ja epävarmaksi. (Toikko & Rantanen 2009, 50.)

Prosessiorientoituneessa kehittämistoiminnassa korostuu reflektiivisyys. Reflektiolla tarkoitetaan sitä, että muutostoimijat ymmärtävät, millaisesta muutoksesta on kysymys, missä muutoksen toteutuksessa mennään ja kykenevät kriittisesti kyseenalaistamaan omaa toimintaansa. Reflektio on prosessi, joka mahdollistaa yksilöiden, tiimien ja lopulta koko organisaation ideoiden ja kokemusten kriittisen tarkastelun. Muutosprosessi etenee harvoin episodimaisesti tai rationaalisesti. Pikemminkin se on luonteeltaan usein kaoottinen ja ulkopuolisen silmin jopa vaikeasti hahmotettava kokonaisuus. Reflektiivinen toimintatapa ei ole organisaatioissa itsestäänselvyys, vaan toimintaa saatetaan kuvata eri tavoin kuin todellisuudessa toimitaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 12–13.)

Ylöstalon (2005) mukaan organisaatioissa ei ole pulaa aineistoista ja tilastoista vaan niiden analyysiosaamisesta. Faktojen illuusiolla tarkoitetaan kvantitatiivisen sosiaalitutkimuksen tuottamia uskottavia ja vakuuttavia faktoina pidettäviä asioita, mutta jotka

eivät paljasta todellisia faktoja. Numerot eivät ole tietoa ymmärryksen mielessä. Havaittuja säännönmukaisuuksia on tulkittava, jotta aineisto voidaan jalostaa tiedoksi. (Ylöstalo 2005, 104.)

Helsingin seurakuntien diakoniatiimit saivat tehtäväkseen keväällä 2009 laatia itsenäisesti toimintaympäristöanalyysit, joiden tehtävänä oli tuottaa laadullista ja määrällistä tietoa niin seurakuntatyöyhteisöjen tilanteesta kuin Helsingin eri alueiden sosio-ekonomisesta tilanteesta ja käynnissä olevista muutoksista. Analyysit tuottivat tietoa toimintaympäristön haasteista ja ongelmista, mutta myös sen työlle tuomista mahdollisuuksista ja voimavaroista. Samalla tavoin myös työyhteisöistä tuotettua tietoa pyrittiin hyödyntämään hanketyöskentelyissä.

Diakoniatoimen kehittämishankkeen toteutustapa ja -aikataulu lähetettiin sähköisessä muodossa (liite 1) Helsingin seurakuntayhtymän seurakuntien diakoniatyöntekijöille ja -pastoreille tammikuussa 2010. Samassa yhteydessä selvitettiin, että pitkin kehittämisprosessia etukäteen käsiteltäviksi suunniteltuja teemoja voidaan muuttaa ja tarkentaa. Kouluttajissa tapahtui heti aluksi henkilövaihdos, joka ravisteli hanketta heti alkuun ja oli huono esimerkki sitoutumisesta.

Helmikuussa 2010 hanketyöskentely aloitettiin rovastikunnittain, joissa kehittämisosa-alueiksi valittiin taloudellinen avustaminen, vastaanotto toiminta, monikulttuurisuus, rovastikunnallinen yhteistyö sekä seurakuntien ja seurakuntayhtymän diakonian välinen yhteistyö. Rovastikunnallisen työskentelymallin valinta saattoi viedä pohjaa innovatiivisuuden mahdollisuuksilta, koska yksittäisen rovastikunnan seurakuntien toimintaympäristöissä on löydettävissä yhtäläisyyksiä ja koska Helsingissä seurakuntien välisellä rovastikunnallisella yhteistyöllä on jo olemassa pitkät perinteet.

Helsingin seurakuntayhtymän diakonian ammattilaiset kohtasivat toisiaan kehittämishankkeen aikana eri kehittämisfoorumeilla. Hanke suunniteltiin diakonian ammattilaisia varten lähtökohtana se, että yhteiset foorumit ja yhteistyön kehittäminen tukevat diakonian perustehtävän toteutumista. Johtavien diakoniatyöntekijöiden rooli nousi keskeiseksi niin omassa diakoniatiimissä kuin koko seurakuntayhtymän toiminnassa. Tämä ohjasi myös koulutus- ja kehittämisspäivien koulutusteemojen valintaa, työskentelyme-

netelmiä ja kouluttajien esille nostamia teoreettisia lähestymistapoja. Diakonian perustehtävää ja työkäytäntöjä pohdittiin ja arvioitiin kehittämishankkeessa eri foorumeilla – diakoniatiimiissä, johtavien diakoniatyöntekijöiden ja seurakunnan diakonian yhdyshenkilöiden työskentelyissä, rovastikunnallisissa työohjauksellisissa konsultaatioissa, kaikkien yhtymän diakoniatyöntekijöiden ja –pastorien yhteisissä koulutuspäivissä ja hankkeen ohjausryhmässä. Selkeitä interventioita hankkeeseen suunniteltiin johtavien diakoniatyöntekijöiden ja yhdyshenkilöiden koulutus- ja kehittämispäiville sekä rovastikunnallisiin työnohjauksellisiin konsultaatioihin. Seurakuntayhtymän tasolla työskenneltiin seminaareissa, joihin osallistuivat kaikki yhtymän diakoniatyöntekijät ja -pastorit. Kehittämistoimintaan osallistui kaikkiaan noin sata diakonian ammattilaista. (Koski 2011, 13).

Johtavien diakoniatyöntekijöiden ja yhdyshenkilöiden koulutus- ja kehittämispäivät toteutuivat kaikkiaan yhdeksän kertaa. Koulutus- ja kehittämispäivissä tuotettiin yhdessä runsaasti tietoa, joka dokumentoitiin ja tallennettiin Helsingin seurakuntayhtymän henkilöstön intranettiin, Sinfoon. Johtavien diakoniatyöntekijöiden ja seurakuntien yhdyshenkilöiden vastuulla oli tiedon välittäminen omaan diakoniatiimiin sekä sieltä viestien tuominen yhteiselle foorumille. Näin mahdollistettiin vastavuoroinen tiedonkulku sekä luotiin foorumit keskusteluille. (Koski 2011, 14.)

Rovastikunnalliset työnohjaukselliset konsultaatiot toteutuivat neljässä rovastikunnassa - Huopalahti, Malmi, Tuomiokirkko ja Vartiokylä sekä seurakuntayhtymän yhteisessä seurakuntatyössä pääsääntöisesti 8 kertaa. Jokaisessa rovastikunnassa oli nimetty vastuuhenkilö, joka koordinoi ja dokumentoi kehittämistehtävään liittyvää työskentelyä ja kirjoitti kehittämistehtävää toimintasuosituksen muotoon. Vastuuhenkilöt eri rovastikunnissa kokosivat itselleen oman ydintiimin, jossa kehittämistehtävää pohdittiin tarkemmin ja tuotettiin materiaalia koulutus- ja kehittämisfoorumille. Kaikkien diakoniatyöntekijöiden ja -pastorien seminaarit toteutuivat hankkeen aikana neljä kertaa, jolloin jokaisella osallistujalla oli mahdollisuus kommentoida eri rovastikunnissa tuotettua materiaalia ja tuoda omia ajatuksia prosessiin. (Koski 2011, 14).

4.2 Työntekijälähtöinen kehittäminen

Parhaita käytäntöjä ja työmalleja etsittäessä on perinteisesti hyödynnetty demonstraatiohankkeita, joiden tuloksia on pyritty levittämään laajemmin työorganisaatioihin. ”Empiirisiä esimerkkejä” ja valmiita toimintamalleja tuottavien demonstraatiohankkeiden ongelmaksi on koettu keinojen heikkous vaikuttaa muiden kuin hankkeeseen osallistuvien toimintatapoihin, strategiavalintoihin ja kulttuureihin. Näihin vaikuttaminen edellyttää avointa ja kokemuksellista oppimisprosessia. Koska määräaikaisen projektin tai hankkeen tuottamilta malleilta puuttuu usein legitimitetti ja läpinäkyvyys, hankkeeseen osallistumattomat työntekijät sitoutuvat niihin huonosti. (Alasoini 2008, 45–46.)

Demonstraatiohankkeiden sijaan tuloksellista kehittämistoimintaa voidaan etsiä vuorovaikutteisesta innovaatiomallista. Rajatun työorganisaatiojoukon sijasta kehittämistyöhön osallistuu suhteellisen suuri määrä työorganisaatioita ja muita toimijoita. Kiinteä pitkäjänteinen vuorovaikutus lisää onnistumisen edellytyksiä kehittämisessä, ja saavutetuilla tuloksilla on paremmat mahdollisuudet jäädä elämään. Kohtuullisen suuri osallistujamäärä lisää organisaation ymmärrystä omasta tilanteestaan, ja useat erilaiset kriittiset näkökulmat vauhdittavat innovatiivisten ratkaisujen etsimistä. (Alasoini 2008, 47.)

Kehittämistoiminnassa on viime aikoina korostettu sekä käyttäjien että toimijoiden osallistumismahdollisuutta. Työntekijöiden rooli työn kehittäjinä korostuu erityisesti asiantuntija-ammateissa ja korkeaa osaamistasoa edellyttävissä tehtävissä. Lisäksi innovatiivisten rajapintojen tavoittamiseksi kehittämistä tehdään erilaisissa verkostoissa yksittäisten organisaatioiden sijasta. Asiakkaiden eli palvelujen käyttäjät osallistuvat myös yhä enenevässä määrin kehittämiseen. Heitä kutsutaan usein kokemusasiantuntijoiksi. Laajasta näkökulmasta katsottuna toimijoita ovat työntekijöiden lisäksi myös organisaation yhteistyökumppanit, koska toimijoiksi voidaan laskea kaikki ne, joita kehittäminen tavalla tai toisella koskettaa. (Toikko & Rantanen 2009, 17.)

Toikko ja Rantanen (2009) tarkastelevat käyttäjä- ja toimijälähtöisyyden käsitettä neljästä eri näkökulmasta. Ensiksi sen avulla voidaan tavoitella käyttäjien ja toimijoiden maailman ymmärtämistä. Ymmärrys käyttäjien ja toimijoiden kokemuksista ja tarpeista ohjaa kehittämistoimintaa ja edelleen tuottaa parempia palveluja ja tuotteita. Käyttäjät ja

toimijat eivät ideoi, tuota tai kehitä, vaan heitä konsultoidaan todellisuuden parhaina asiantuntijoina. Työkaluina toimivat fokusryhmät, keskustelutilaisuudet ja erilaiset foorumit. (Toikko & Rantanen 2009, 96.) Jatkossa seurakuntayhtymän hankkeesta puhuttaessa käytetään käsitettä työntekijälähtöinen käsitteen käyttäjä- ja toimijälähtöinen rinnalla.

Toiseksi käyttäjät ja toimijat voivat osallistua kehittämiseen ja heidän osallistuminen nähdään kehittämistoiminnan apuprosessina. Päävastuu säilyy kehittäjillä, mutta käyttäjien ja toimijoiden osallistuminen muodostaa realistisen käsitteen tavoitteesta ja sen saavuttamisesta. Kolmanneksi käyttäjiä ja toimijoita voidaan tarkastella tasavertaisina kehittäjinä, jolloin itse asiassa jaottelu kehittäjiin ja toimijoihin murtuu. Carrin ja Kemmisin (1986, 155–162) mukaan kehittämisprosessin omistajia ovat ne, joita muutos koskettaa tavalla tai toisella. Käyttäjien ja toimijoiden osallistuminen ei jää pelkäksi apuprosessiksi, vaan on koko kehittämistoiminnan pääprosessi. Kehittäminen on tällöin avoin prosessi, jossa tavoitteita ja tuloksia ei voida tietää etukäteen, vaan ne määritellään yhteisissä keskusteluissa. Neljännen tarkastelutavan mukaan käyttäjät ja toimijat nähdään kehittämistoiminnan päämiehiksi. Olennaista tällöin on, kuka kontrolloi tutkimuksen asettelua, analyysia ja johtopäätöksiä. (Toikko & Rantanen 2009, 97–98.)

Helsingin seurakuntayhtymän diakoniatöiden kehittäminen toteutettiin avoimena prosessina, jonka aikana kehittämisen tavoitteet määrittyivät ja tarkentuivat vähitellen. Innovatiivisuutta haettiin laajan osallistujajoukon keskinäisen tiedon- ja kokemusten vaihdon myötä ja kehittämistoiminnan pääprosessina voitiin pitää työntekijöiden osallistumista. Työntekijöiden odotettiinideoivan ja tuottavan hanketta ja määrittelevän sen suuntaa erilaisissa keskustelufoorumeissa.

4.3 Osallistuminen ja sitoutuminen

Toikko ja Rantanen (2009) ymmärtävät kehittämistoiminnan ennen kaikkea sosiaalisena prosessina, joka edellyttää ihmisten aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Nykyisin kaikessa kehittämistoiminnassa korostetaan lisäksi osallisuuden merkitystä. Osallistamisen käsite on tietyssä mielessä paradoksaalinen. Toisaalta käsite korostaa

toimijoiden subjektiutta (henkilö osallistuu johonkin), mutta toisaalta siihen liittyy ulkoapäin vaikuttaminen ja objektivointi (joku osallistaa henkilöä). Toimijoita ohjataan, opastetaan ja jopa ”pakotetaan” osallistumaan. Ulkopuolisesta aloitteesta huolimatta itse osallistavan toiminnan oletetaan etenevän osallistujien omilla ehdoilla ja heidän itsensä asettamaan suuntaan. Osallistamisesta toivotaan seuraavan omaehtoinen osallistuminen. Osallistaminen on mahdollisuuksien tarjoamista ja osallistuminen on mahdollisuuksien hyödyntämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 89–91; Alasoini 2008, 38.)

Osallistumisella on kaksi suuntaa - kehittäjät osallistuvat käytännön toimintaan, mutta myös toimijat osallistuvat kehittämiseen. Kehittäjä voidaankin nähdä kehittäjä-työntekijänä, joka kehittää omaa työtään tai työyhteisöään. Hän työskentelee, kerää tietoa ja analysoi sitä refleksiivisesti yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Työntekijöiden osallistuminen ei ole vain keino parempiin tuloksiin, vaan kysymys on siitä, että ne joita asia koskee, ovat myös oikeutettuja ja velvoitettuja antamaan oman panoksensa yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen. Organisaatioiden kehittämisessä toimijoiden osallistuminen myös vähentää vastarintaa. Tunne, että asiat vain tapahtuvat toteuttajien ulottumattomissa, johtaa tavallisesti muutosvastarintaan. Muutosta vastustava henkilö koetaan helposti hankalaksi ja epätoivotuksi, mikä pahimmassa tapauksessa johtaa hänen kohdallaan irtisanomiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen syrjäyttämiseen tai työpaikkakiusaamiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 91; Borgman & Packalén 2002, 86–87.)

Borgmanin ja Packalénin (2002) mukaan osallistuminen on organisaation sisällä informaation, palkkioiden ja vallan uudelleenjakoa, joka korostuu erityisesti muutostilanteissa ja organisaation kehittämisessä. Ollakseen tehokasta osallistuva kehittäminen vaatii tuekseen palkkiota, tietoa ja valtaa. Lawlerin (1986) esittämien lauseiden perusteella voidaan nähdä, että erillisinä nämä elementit ovat tehottomia:

Valta ilman tietoa ja palkkiota saa aikaan heikkoja tuloksia.

Tieto ilman valtaa ja palkkiota johtaa turhautumiseen, koska ihmiset eivät voi käyttää asiantuntemustaan.

Palkkiot ilman valtaa ja tietoa johtavat motivaation puutteeseen, kun ihmiset eivät saa vaikuttaa palkkioihin.

Tieto ja valta ilman palkkiota ovat vaarallisia, koska mikään ei takaa sitä, että ihmiset käyttävät valtaansa organisaation tuloksellisuutta edistävällä tavalla.
(Borgman & Packalén 2022, 87.)

Osallisuudella on henkistä koherenssia lisääviä vaikutuksia kolmella eri ulottuvuudella. Ensiksikin osallisuus uuden tiedon tuottamisen prosesseissa auttaa lisäämään työntekijän ymmärrystä oman organisaationsa ja sen ympäristön tapahtumista parantamalla hänen mahdollisuuksiaan löytää loogisia yhteyksiä erilaisten asioiden ja ilmiöiden väliltä. Toiseksi osallisuus auttaa lisäämään hallinnan tunnetta asioista ja tapahtumista, joilla on vaikutuksia ihmisen ja hänen työnsä kannalta. Kolmanneksi osallisuus auttaa löytämään merkityksellisyyttä omassa organisaatiossa ja sen ympäristössä meneillään olevista asioista. Tämä lisää mahdollisuuksia suhtautua positiivisesti eri asioihin ja sitoutua niihin vahvemmin. (Alasoini 2011, 121.)

Työyhteisöissä kehittävä keskustelu ei ole itsestään selvää, vaikka kysymys olisikin asiantuntijaorganisaatioista. Keskustelua virittävät tekniikat voidaan jakaa tiimipohjaisiin ja verkostopohjaisiin. Tiimipohjaisia tekniikoita kehitettiin siirryttäessä linjaorganisaatioista tiimipohjaisiin organisaatioihin. Niille on tyypillistä yhteisen ryhmäpäättöksen tekeminen. Verkostopohjaiset tekniikat ovat vastaavasti kehittyneet verkostomaisten organisaatioiden myötä. Verkostomaisessa organisaatiossa työntekijät eivät kuulu vain yhteen tiimiin, vaan ovat useiden erilaisten tiimien jäseniä. Verkostomaisissa organisaatioissa kaikkien ei tarvitse osallistua jokaisen kysymyksen käsittelyyn, vaan tärkeintä on saada oikeat ihmiset yhteen keskustelemaan. Verkostopohjaisille tekniikoille on tyypillistä yhteisen ymmärryksen luominen sekä kompleksisen ja itseohjautuvan toiminnan tukeminen. (Toikko & Rantanen 2009, 103–104.)

Työntekijöiden osallistumista voidaan edistää erilaisten keskustelukonseptien avulla. Diakoniatoimen kehittämishankkeen työskentelyissä käytettiin useita eri tekniikoita keskustelun virittämiseksi. Seuraavaksi esitellään lyhyesti kolme erilaista menetelmää, joita käytettiin hankkeen työskentelyfoorumeilla. Osallistamisen menetelmänä käytettiin työkonferenssia laajalla foorumilla eli kaikkien Helsingin seurakuntayhtymän diakoniatyöntekijöiden ja –pastoreiden yhteisessä koulutuspäivässä 1.3.2010. Työkonferenssissa pohdittiin aluksi dialogin sisältöä ja merkitystä yksilötasolla. Loput kolme

työskentelyä tapahtuivat eri keskusteluareenoilla eli erilaisissa ryhmäkokoonpanoissa, joiden tehtävänä oli pohtia perustehtävää ja dialogia diakoniatyössä ja omassa seurakunnassa sekä valita konkreettinen ehdotus kehittämisalueeksi. Työskentely pohjautui mielipiteiden, ideoiden ja ratkaisujen yhteiseen jakamiseen. (Nieminen 2010, Työskentelyraportti 2).

Toikko ja Rantanen (2009) määrittelevät työkonferenssin eräänlaiseksi tiimi- ja verkostopohjaisten tekniikoiden välimuodoksi. Menetelmän tavoitteena on parantaa työyhteisöjen kykyä käydä sisäistä vuoropuhelua ja henkilöstön mahdollisuuksia osallistua laajasti ja aidosti kehittämistyöhön. Konferenssimenetelmä kokonaisuudessaan muodostuu erilaisten kokousten sarjasta, joihin osallistuu mahdollisimman kattavasti koko organisaation eri tasoja ja erilaisia tehtäviä edustava joukko ihmisiä. Konferenssimenetelmää käytetään usein hankkeen käynnistämisessä, koska se luo pohjaa rakentavalle keskustelulle organisaation sisällä johdon, työntekijöiden ja eri ammattiryhmien välillä. (Alasoini 2011, 69; Toikko & Rantanen 2009, 104; Lindström 2002, 132–135.)

Konsultatiiviset työnohjaukset liittyivät rovastikuntatasolla tehtävään kehittämiseen. Työskentely 24.1.2011 sovittiin tapahtuvaksi seurakunnittain muodostetuissa ryhmissä, joista kukin sai oman teeman pohdittavaksi ja mietittäväksi, miten annettua aihetta voisi kehittää. Ryhmät kokosivat pohdinnat yhteen fläppitaululle ja esittelivät ne toisille ryhmille, jotka saivat kysyä ja kommentoida ideoita. (Nieminen 2011, Työskentelyraportti 3)

Johtavien diakoniatyöntekijöiden ja seurakuntien yhdyshenkilöiden tulevaisuusverstasyöskentely toteutettiin 5.2.2010. Tulevaisuusverstasyöskentelyä eteni vaiheittain. Aluksi osallistujat jaettiin rovastikunnittain ryhmiin, joissa kussakin oli 4-6 työntekijää. Osallistujat eivät käyneet tässä vaiheessa keskustelua keskenään, vaan jokainen kirjoitti itsenäisesti paperille tämän päivän diakoniatyöhön liittyviä ongelmia. Kukin ongelma kirjoitettiin omalle erilliselle paperille. Paperit teipattiin seinälle kaikkien nähtäväksi, ja samanlaiset tai hyvin lähellä toisiaan olevat ongelmat yhdistettiin. Kullakin osallistujalla oli äänestyksessä käytettävänä kolme ääntä. Kaikkia esillä olevia ongelmia oli mahdollista äänestää. Eniten ääniä saaneet ongelmat koottiin erilliselle paperille. Mielikuvi- eli unelmavaiheessa työhön liittyvät ongelmat käännettiin

myönteisiksi. Mielikuvitusvaiheen tavoitteena oli saada esiin hiljaiset toiveet sekä luovat kuvitelmat. Ryhmissä oli nyt lupa keskustella, arvioida ja kritisoida. Tulevaisuusverstaan 3. työskentelyvaihe oli todellistamisvaihe eli siirtyminen unelmista realismiin, jossa tavoitteena oli arvioida utopiat uudelleen ja peilata niitä todellisuuteen sekä arvioida niiden toteuttamismahdollisuuksia. Tulevaisuusverstastyöskentelyä varten kootuissa dioissa konsultit kokosivat yhteen menetelmän vaikuttavuutta. Menetelmän vahvuutena voidaan pitää mahdollisuutta koota kaikkien ideat lyhyessä ajassa ja keskinäisen vuorovaikutuksen toteutumisesta. Heikkoutena nähtiin se, että toteutettavat ideat valitaan enemmistöpäätöksillä. (Nieminen 2010, Työskentelyraportti 1)

Organisaatioiden juhlapuheissa korostetaan sitoutumista työntekijöiden kehittämiseen ja hyvinvointiin. Sitoutumisen uskottavuus kuitenkin mitataan käytännön tilanteissa. Organisaatiossa sitoutuminen lähtee ylimmästä johdosta ja ”valuu” jokaiseen organisaation jäseneseen. Ilman sitoutumista toiminta on sattumanvaraista ja epätasaista. Johto voi kuvailla yksittäisiä toimia, joita on tehnyt tukeakseen työntekijöiden kehittymistä ja työtä. Työntekijät voivat omalta osaltaan kertoa, kuinka heitä on rohkaistu parantamaan omaa suoritustaan ja miten he ovat itse rohkaisseet toisia. Sitoutumisen kannalta on merkittävää asiallisen ja rakentavan oikea-aikaisen palautteen saaminen. (Borgman & Packalén 2002, 43–44.)

Sitoutuminen käsitteenä on monitasoinen ja sisältää useita eri näkökulmia. Sitoutumisessa on kyse yksilön asenteista työtä ja organisaatiota kohtaan. Jos hanketyöskentelyssä eri henkilöstöryhmät ja organisaatiotasot eivät ole kiinnostuneita kehittämisestä tai eivät sitoudu siihen, hankkeen tulokset jäävät helposti laihoiksi. Sitouttamista hankkeeseen voidaan lisätä tiedonkululla ja painottamalla kehittämishankkeen tuomia hyötyjä. (Äimälä ym. 2005, 18–21.) Vartiainen ja Kujalan (1999, 17) mukaan sitoutumiseen ja asenteisiin näyttää vaikuttavan jo pelkkä mahdollisuus mielipiteiden ilmaisuun.

Onnistumisen näkökulmasta kehittämishankkeiden kriittisiä tekijöitä ovat johdon sitoutuminen ja uskottavuus. Pahinta on, jos esimiehet eivät ylipäänsä ole kiinnostuneita henkilöstön työn laadusta ja sen edellytysten parantamisesta tai esimiehet ovat vetäytyneitä taka-alalle ja jättävät kehittäjät selviytymään yksin. Ilman työyhteisön johdon mukana oloa ja sitoutumista kehittämishankkeita ei juuri kannata edes aloittaa. Toiseksi

kehittämisessä on taattava kaikkien osallisuus ja osallistuminen, joiden on oltava aitoa ja mielekästä. Henkilöstön näennäinen osallistuminen ei tarkoita yhdessä kehittämistä. Kolmanneksi kehittämishanketyöskentelyssäkin on muistettava, että työpaikka on työn tekemistä varten, jolloin vuorovaikutuksen tulee rakentua pääosin työhön liittyvien tietojen ja taitojen välittämiseen, ja työntekijöiden henkilökohtaiset sosiaaliset vuorovaikutustarpeet tyydytetään muualla kuin työpaikalla. (Turunen 2002, 81.)

Lindströmin (2002) mukaan julkisen sektorin organisaatioita kuvaa usein suuri koko, hallintobyrokratian vahvuus ja hidas muuttuminen. Evankelisluterilainen kirkko julkishallinnollisena toimijana voidaan laskea kuuluvaksi edellä kuvattuihin organisaatioihin. Työyhteisön kehittämistoiminta joutuu sopeutumaan tähän kulttuuriin ja kehittämishankkeen rooli säilyy enemmän hallinnollisena kuin aktiivisena kehitysprosessin eteenpäin viejänä. Jotta muutoksia voisi tapahtua ison organisaation sisällä olevissa pienemmissä yksiköissä tai osatehtävissä, se yleensä edellyttää ”lupaa” tai tukea ylhäältä. (Lindström 2002, 250.)

Lopuksi on aiheellista tarkastella lyhyesti tunteiden merkitystä kehittämistyössä, koska niiden huomioon ottaminen syventää ihmisen-työntekijän toimijaroolin ymmärtämistä. Tunteiden ilmaisemisen tavat vaihtelevat työyhteisöittäin, ja tietyt tunneilmaisun tavat saattavat kiinnittyä vahvasti organisaatiokulttuureihin ja henkilöstöryhmiin. Tunteita ei mielellään yhdistetä kehittämistyöhön sen enempää kuin muuhunkaan työhön. Kuitenkin myös kehittämisessä työntekijä on mukana kaikkineen – tietoineen, taitoineen ja tunteineen. Sitoutumisessa on mitä suurimmassa määrin kysymys tunteesta. Työniloa ja innostumista koetaan erityisesti silloin, kun työntekijä kokee tehtävänsä ”omaksi jutukseksi”. Hän on sitoutunut, aktiivinen, innostunut ja sinnikkäästi päämääräänsä pyrkivä organisaatiokansalainen. (Varila 2008, 90–91.)

Varila (2008) muistuttaa, että työelämän tutkimuksessa ja henkilöstön kehittämisessä vallitseva ihmiskuva on itsenäinen, päämäärätietoinen ja voimakkaasti sosiaalinen. Vahva päämäärätietoinen toimija ei tunteita tarvitse, ja arvoistaan selvillä olevalla työntekijällä on riittävät tiedolliset valmiudet toimia kustannus-hyötyanalyttisesti. Hän on tiedonhaluinen, muutosvalmis, tavoitteisiin sitoutunut ja kokee ongelmat haasteina. Pärjäämättömyydestä työntekijä syyttää kriittisesti reflektoiden itseään, ja vaikka aikui-

sena toimijana julistaa olevansa vapaa, tosiasialliset pärjäämisen kriteerit hän omaksuu työnantajansa siivittämänä. Taloustieteellinen rationaalisen valinnan ajatus on siirtynyt ihmiskuvan osaksi ja luovuus, hyödyn tavoittelemattomuus, itseisarvoinen sivistyminen, hyvän elämän tavoitteleva ja tunteet ovat jääneet syrjään. (Varila 2008, 90–93.)

Tunteet määrittävät asioiden merkityksellisyyden ja auttavat priorisoimaan tavoitteita. Organisaatioon, työyhteisöön, tiimiin, ammattiin ja työtehtäviin sitoutuminen perustuu pikemmin tunteisiin kuin kognitiiviseen päättelyyn. Työntekijöidenkin välisten suhteiden laatu perustuu paljon tunteiden tuottamiin syviin viesteihin. Verkostoituvan ja kommunikaatioteknologisesti kehittyvän työyhteisön paradoksi on, mitä etäämpänä fyysisesti, henkisesti ja teknologisesti toisistaan työntekijät toimivat, sitä vaikeampaa on saavuttaa tehokkaan verkoston edellyttämää psyykkistä luottamusta ja sosiaalista vastavuoroisuutta ja empatiaa. Lisäksi tunteet muistuttavat ihmisen sisäisen vapauden suhteellisuudesta, sillä ihmisen mahdollisuus valita tunteensa tai tulkita niitä totutusta poikkeavalla tavalla on rajallinen. Tunteiden olemusta ja merkitystä ei voida tulkita pelkästään kognitiivisiin tekijöihin tukeutuvilla teorioilla. Sisäisen vapauden rajallisuus on ristiriidassa opin kanssa, joka korostaa vahvaa, tavoitteellista, tietoista ja itseohjautuvaa oman elämänsä projekteihin sitoutunutta yksilöä. (Varila 2008, 94.)

4.4 Demokraattinen dialogi ja hiljainen tieto

Diakoniatoimen kehittämishankkeen aikataulussa (liite 1) kerrotaan kehittämistoiminnan olevan dialogista. Hankkeen yhteisessä työskentelyssä pohdittiin dialogin käytännöllistä ja teoreettista merkitystä, ja dialogia hyödynnettiin useissa ryhmätyöskentelytilanteissa.

Dialogin käsite on johdettavissa kreikan sanoista *dia* ja *Logos*. *Prepositio dia* tarkoittaa kautta, läpi tai välillä ja substantiivi *logos* sanaa, puhetta, merkitystä tai ymmärrystä. *Logos*-sana liitetään myös elämän merkitykseen ja kaikkeuden alkuperään. Raamatussa Johanneksen evankeliumin alussa esiintyy sana *logos*: ”Alussa oli Sana [*Logos*], ja Sana oli Jumalan luona, ja Sana oli Jumala. Kaikki syntyi Sanan voimalla. Mikään, mikä on syntynyt, ei ole syntynyt ilman häntä.” (Joh.1:1-5). Dialogi voidaan siis laajasti

määritellä keskusteluna, jossa luodaan uutta yhdessä keskustellen. Dialogissa ymmärrys, Logos, syntyy ihmisten välillä, joten se ei ole kenenkään omaa. Laajasti ymmärrettyä dialogin käsite on lähellä sosiaalista konstruktionismia eli merkityksen ajatellaan rakentuvan jatkuvassa keskinäisessä vuorovaikutuksessa. (Heikkinen & Huttunen 2008, 208–209.)

Romanin (2005) tutkimuksessa *A Study of Organizational Dialogue: Facing the truth, gaining inspiration and creating understanding of the function of an organization* onnistuneen dialogin hyötynä pidetään vuorovaikutuksen terapeuttisuutta, energian ja motivaation ja yhteenkuuluvuuden tunteen kasvua, vuorovaikutustaitojen lisääntymistä, ja uusien ideoiden syntymistä. Muutokset kommunikointimalleissa johtavat paitsi muutoksiin kehittämistoiminnan läpiviemisen tavassa myös muutoksiin kehittämistoiminnan määrässä. Dialogi muuttaa suljetun ja vanhan kertaamisen prosessin avoimeksi ja innovatiiviseksi. Dialogin avulla päästään tarkastelemaan ja nostamaan esille työyhteisöjen kulttuurien vallitsevia arvoja ja malleja, jolloin dialogi avaa oman toiminnan ymmärtämisen kautta mahdollisuuden muutokseen samoin kuin kognitiivisessa yksilöterapiassa. (Roman 2005, 105–106, 134–135.) Opinnäytetyön analyysiosiossa palataan näihin dialogin tuomiin hyötyihin, joita nousi haastateltavien kokemuksista osallistumisesta kehittämishankkeeseen.

Dialogissa vuorovaikutuksen odotetaan tuottavan ratkaisun, jonka kaikki osapuolet voivat hyväksyä. Ratkaisu ei heijastele suoraan kenenkään intressiryhmän näkökulmaa, vaan on paras mahdollinen kompromissi. Parhaimmillaan se on aikaisemmista näkökulmista kokonaan poikkeava uusi ratkaisu. Kehittämistoiminnassa sitoutumisen sääntö tarkoittaa sitä, että persoona ottaa dialogiin osallistumisen tosissaan eli ei luovuta ensimmäisen vastoinkäymisen tai vastaväitteen kohdalla. Vastavuoroisuuden sääntö tarkoittaa sitä, että osallistujien kesken vallitsee keskinäinen kunnioitus ja huolenpito sekä kiinnostus ja halu kuunnella, mitä toisilla on sanottavana. (Toikko & Rantanen 2009, 92–93.)

Pelkkä henkilöstön osallistuminen ei tee lähestymistapaa dialogiseksi, koska saavutettavat ratkaisut jäävät helposti perinteisen neuvottelulogiikan mukaisiksi kompromisseiksi, jos johdolla ja henkilöstöllä on muutoksessa omat erilliset tavoitteensa. Tutkimusten-

kaan valossa aito dialogi ei ole organisaatioissa kovin yleistä, koska ihmiset helposti ahdistuvat joutuessaan tarkastelemaan ja pohtimaan asioita eri näkökulmista käsin. Aito toisen kohtaaminen ja pelko omien kasvojensa menettämisestä ovat riskitoimintaa, joita pyritään välttämään. Kuitenkin dialogi viittaa siihen, että eri osapuolet ovat vuorovaikutuksessa aidosti valmiita kuuntelemaan ja ymmärtämään toisiaan sekä sen myötä valmiita reflektoidaan kriittisesti omia lähtökohtiaan ja muuttamaan niitä. (Alasoini 2011, 30–31; Roman 2005, 52.)

Demokraattisen dialogin lähtökohtana on ajatus kielen ja toiminnan vuorovaikutteisesta sidonnaisuudesta toisiinsa. Kieltä luodaan toiminnan kautta ja kieli muokkaa toimintaa. Säännöt ovat pitkälti samoja kuin perinteisessä dialogissa. Kaikki toimijat ovat keskenään tasa-arvoisia, ja kaikilla on oikeus ja velvollisuus osallistua keskusteluun. Osallistumisen perustana on työkokemus, ei esimerkiksi koulutus tai asema. Mielipiteet esitetään suullisesti ja pelkkä kirjallinen osallistuminen ei riitä. Jokaisen osanottajan työrooli ja auktoriteetti voidaan ottaa keskustelun kohteeksi, ja erilaisia mielipiteitä on siedettävä. Sääntönä on myös se, että jokaisen osanottajan kokemuksista ainakin joitain tulee pitää oikeutettuna, ja kaikki keskusteltavaan asiaan liittyvät väitteet ovat oikeutettuja. Dialogin tulee myös tuottaa jatkuvasti sopimuksia, jotka voivat johtaa käytännön toimenpiteisiin. (Borgman & Packalén 2002, 87–88; Roman 2005, 46–47; Alasoini 2011, 69.)

Demokraattista dialogia voidaan hyödyntää erilaisissa työkonferensseissa, jotka ovat eri tehtäväalueita ja useampia työyhteisöjä edustavien henkilöiden keskustelu- ja kehittämisfoorumeja. Työmuotoja ovat pienryhmäkeskustelut ja yleiskeskustelut. Työkonferenssia ja demokraattista dialogia on kritisoitu vanhanaikaisiksi ja idealistisiksi toimintamalleiksi. Hierarkkinen organisaatio ei tue työntekijöiden suunnittelemissa uudistuksissa, jos johto ei osallistu kehittämiseen. Rakentavan ja arvostavan dialogin käyminen työyhteisössä edellyttää kulttuurin muutosta. Tutkimusten mukaan avoimuuteen, luottamuksellisuuteen ja avuliaisuuteen perustuvassa organisaatiokulttuurissa ihmiset jatkavat työssään kauemmin, mikä vahvistaa hyvän dialogin käymisen merkitystä. (Borgman & Packalén 2002, 89; Juuti 2008, 231–232.)

Romanin (2005) tutkimuksessa kerrotaan, että puolet organisaatioiden päätöksistä ja ratkaisuista epäonnistuu. Epäonnistumisen syynä on tavallisimmin liian vähäinen osallistuminen, keskittyminen ongelmiin mahdollisuuksien sijasta tai ”meneminen siitä, missä aita on matalin” eli kopioidaan toiminta- tai rakennemalli toisesta organisaatiosta. Epäonnistumisen syy löytyy usein myös työyhteisön kommunikointikulttuurista, josta puuttuu avoimuus ja henkilöstön aito osallistuminen. Dialogin käyttö tuo väistämättä tullessaan avoimuutta, joka parantaa päätöksentekoa ja ehkäisee virheratkaisuihin päätymistä. Työyhteisön organisaatiokulttuuriin liittyy usein eri ammattiryhmien, paikallisyksiköiden ja hierarkioiden alakulttuureja, jotka voivat hidastaa tai estää yhteisen tavoitteen saavuttamista. Dialogi on eräs mahdollisuus lähentää työyhteisön eri alakulttuureja. Dialogin käytöllä voidaan varmistaa, että kaikkien osallistujien tiedot ja taidot saadaan koko työyhteisön käyttöön. (Roman 2005, 135.)

Dialogin ohella voidaan pohtia myös toista, ajankohtaista kommunikointiin liittyvää ilmiötä työyhteisöissä eli hiljaisen tiedon jakamista. Julkisuudessa on nostettu esiin huoli hiljaisen tiedon katoamisesta työpaikoilta taitavien työntekijöiden vaihtuessa tiheästi ja kokeneiden konkareiden siirtyessä eläkkeelle. Toiminnan on havaittu kangistuvan tai kriisiytyvän henkilöstövaihdosten myötä, eikä yksittäisillä uusilla asiantuntijoilla ole voitu turvata organisaation toiminnan jatkumista entiseen tapaan. Implisiittisesti tämä kertoo siitä, että hiljaiseen tietoon sisältyy paljon sellaista, joka ympäröi ja yhdistää organisaatiossa työskenteleviä. Ammatillisella on käsitys, että jokin toiminta on hyvä ja tuottaa tulosta, mutta hän ei pysty välttämättä määrittelemään, mihin tämä tieto perustuu. Tällaista tietämistä kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto on aina sosiaalisesti ankkuroitunutta, ja suuri osa siitä omaksutaan arkea elämällä, yhdessä olemalla ja toimimalla. Omaan sosiaaliseen kontekstiinsa sidottu hiljainen tieto muodostaa keskeisen kehittämistoiminnan tiedonlähteen. Kehittämistoiminnan yhteydessä syntyy ja hyödynnetään monenlaista tietoa, myös hiljaista. (Toom ym. 2008, 7; Toikko & Rantanen 2009, 40–41.)

Toom (2008) näkee hiljaisen tiedon paitsi ajattelun ja toiminnan produktiona ja kasaantuneena hiljaisena tietopohjana, myös itse toiminnassa ilmeneväksi aktiiviseksi prosessiksi. Organisaatioiden yhteydessä hiljaisesta tiedosta puhuttaessa sillä tarkoitetaan kaikkien organisaatiossa työskentelevien yhteistä ja jaettua tietopohjaa sekä sosiaalista

omaisuutta ja yhdessä konstruoitua osaamista. Hiljaisen tiedon ja tietämisen todetaan aktualisoituvan haasteellisissa ja yllättävissä tilanteissa ja toisaalta hyvin onnistuvissa ja menestyksellisissä vuorovaikutustilanteissa yksilöiden välillä. Hiljaisen tiedon nähdään olevan vain osittain yksilöiden ja yhteisöjen tiedossa, minkä vuoksi sen artikuloiminen on hankalaa. Hiljainen tietäminen määritellään prosessiksi, joka näyttäytyy taitavana ja kompetenttina toimintana. Sen artikuloiminen jälkikäteen on mahdollista. Hiljaista tietoa voidaan siirtää paitsi yhdessä tekemällä myös keskustelemalla ja käsityksiä muodostaen keskustellen. Parhaimillaan se on dialogia, jossa osallistujat sanallistavat tietoa omista lähtökohdistaan ja käsityksistään lähtien. Dialogi on luonteeltaan sosiokonstruktiivista, koska siinä tieto rakentuu aikaisempien käsitysten ja kokemusten varassa keskustelijoiden vuorovaikutuksessa. (Toom 2008, 33–34, 52–53; Heikkinen & Huttunen 2008, 208.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Helsingin seurakuntayhtymässä toteutettiin diakoniatöiden kehittämishanke vuosina 2010–2011. Kehittämishankkeen tavoitteeksi asetettiin diakonian toiminnan kehittäminen sellaiseksi, että se olisi tasa-arvoista kaikille helsinkiläisille. Konkreettisenä tavoitteena oli yhteistyön kehittäminen seurakuntien, rovastikuntien ja seurakuntayhtymän diakonian välillä sekä johtavien diakoniatyöntekijöiden ja työalavastaavien johtajuuden vahvistaminen. Kehittämishanke toteutettiin dialogisena prosessina, johon osallistuivat kaikki yhtymän ja sen seurakuntien diakonian ammattilaiset. Yhteisissä työskentelyissä rovastikunnallisiksi kehittämisen osa-alueiksi valikoituivat taloudellinen avustaminen, vastaanottotoiminta, monikulttuurisuus, rovastikunnallinen yhteistyö sekä seurakuntien ja seurakuntayhtymän diakonian välinen yhteistyö. Kehittämishankkeen loppuraportti on tarkoitettu työvälineeksi seurakuntien työntekijöille ja tiedoksi yhteistyökumppaneille. Tavoitteena on, että hankkeen tuotokset suosituksineen sekä sovitut linjaukset otetaan käyttöön ja osaksi diakoniatyön käytäntöjä lähivuosien aikana. (Kostiainen 2011, 8-9.)

YAMK-opintoni Diak Etelässä käynnistyivät samaan aikaan kuin seurakuntayhtymän kehittämishanke. Päätin jo kevään 2010 aikana, että opinnäytetyöni käsittelee seurakuntayhtymässä toteutettavaa diakoniatoinen kehittämishanketta. Yhteistoiminnallinen näkökulma alkoi kiinnostaa minua, koska hankkeeseen osallistujien määrä oli valtavan suuri, ja jo alkuvaiheessa kävi selväksi, että hanketta piti toteuttaa eri foorumeilla. Aloin pohtia, miten kaikkien työntekijöiden osallistuminen kehittämishankkeeseen saadaan toteutettua, koska kukin kehittäjästä teki perustyötään samanaikaisesti omassa työyksikössään. Mielenkiintoani aihetta kohtaan lisäsivät omat kokemukseni osallistumisesta ja työskentelystä kehittämishankkeessa.

Opinnäytetyöni tutkimusaiheen kannalta ei ole tarpeellista kuvata yksityiskohtaisesti kaikkia kehittämiseen liittyviä kokoontumisia tai niissä käytettyjä menetelmiä. Kehittämishankkeen loppuraportti on luettavissa internetissä osoitteessa:

<http://uusi.helsinginseurakunnat.fi/yhteinetoiminta/yhteinenseurakuntatyoyhteisenseurakuntatyonkeskus/diakonia.html>

5.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyöni tavoitteena on kuvata Helsingin seurakuntayhtymän diakonian ammattilaisten kokemuksia osallistumisesta kehittämishankkeeseen ja analysoida näitä kokemuksia työntekijälähtöisen kehittämisen näkökulmasta. Tarkastelun kohteena ovat työntekijöiden kokemukset työyhteisön merkityksestä osallistumiselle, kokemukset hankkeen prosessorientoituneisuudesta ja työntekijälähtöisyydestä, vaikuttamisesta ja sitoutumisesta hanketyöskentelyyn, dialogin merkityksestä kehittämistoiminnassa sekä hankkeen annista kokonaisuudessaan.

Opinnäytetyöllä haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Millaisena työntekijä koki oman työyhteisön ja diakoniatimin merkityksen kehittämistoimintaan osallistumiselle?
- 2) Millaisena työntekijä koki työntekijälähtöisyyden kehittämishankkeessa?
- 3) Mikä oli kehittämishankkeeseen osallistumisen merkitys työntekijälle?

5.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus voidaan kiinnittää sosiaalitieteissä epäsuorasti humanistisen ihmistieteen perintöön, jonka tarkoituksena on vaihtoehdon tarjoaminen positivismille. Humanistisen ihmistieteen lähtökohtana pidetään ihmisten tavoitteiden ja motiivien ymmärtämistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pidetään mahdottomana sitä, että tutkija ei vaikuttaisi tutkimuskohteeseen, koska inhimillisen toiminnan ymmärrettään perustuvan ennen kaikkea merkitysvälitteisten suhteiden varaan. Tutkimustilanteet ovat aina subjektiivisesti rakentuneita, ja tutkija ymmärretään osaksi tutkimuskohdettaan. (Räsänen 2005, 86–87.)

Kvalitatiivinen tutkimusote sopi hyvin tähän opinnäytetyöhön, jossa kiinnostuksen kohteena oli osallistumiskokemusten ymmärtäminen eikä kokemusten jakaantuminen tai yleistettävyyys. Kvalitatiivisella otteella tutkitaan luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi, tai joissa ei voida kontrolloida kaikkia vaikuttavia tekijöitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta ei tehdä päätelmiä yleistettävyydestä, vaikka ajatuksena on, että yksityisessä toistuu yleinen. (Syrjälä ym. 1994, 12–13; Hirsjärvi ym. 2002, 168–169.) Räsänen (2005) mukaan koko tutkimuksen lähtökohta on mielekkäiden merkitysten tarjoaminen aineistosta havaituille ilmiöille. Laadullisessa tutkimuksessa aineistosta tehtävät teoreettiset yleistykset tai testaukset ja induktiivinen päättely ovat keskeisessä asemassa. (Räsänen 2005, 87.) Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden kehittämishankekokemusten voidaan näin ollen ajatella kuvaavan ja kertovan ainakin jossakin määrin myös tutkimukseen osallistumattomien diakonian ammattilaisten kokemuksista sekä testaavan työntekijälähtöisen prosessisuuntautuneen kehittämistoiminnan piirteitä, mutta yhtä hyvin niitä voidaan vaihtoehtoisesti tarkastella ”pelkkinä tapauksina”, joita ei voida yleistää.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruu ja käsittely kietoutuvat yhteen, sillä alustavaa tulkintaa joudutaan tekemään jo aineistoa koottaessa. Aineistonkeruun yhteydessä suoritettu analyysi suuntaa usein myös aineistonkeruun jatkoa, mutta se voi rajata myös kohdejoukkoa ja toisinaan jopa tehtävänasettelua. Laadullisen tutkimuksen kelvollisuutena ei ole koskaan kootun datan määrä vaan pikemminkin analyysin kelvollisuus. Tärkeää on, mitä aineistosta saadaan irti ja millaisiin johtopäätöksiin tulkinnat

yltävät. Haastattelututkimuksessa lukija ei lue kuvausta itse haastattelusta, vaan hän lukee haastattelusta tutkijan tulkinnan, jonka varmistamiseksi tutkijan on kirjoitettava tarkka kuvaus siitä, miten tulkintaan on päädytty. (Hakala 2010, 18–19.)

Tuomi ja Sarajärvi (2003) korostavat, että opinnäytetyö on tekijänsä harjoitustyö, jonka tarkoituksena on osoittaa oppineisuutta omalla alalla. Tässä mielessä opinnäytteiden aineistojen koot voidaan asettaa omaan arvoonsa. Ratkaisevaa ei ole aineistojen koko vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai että heillä on kokemusta asiasta. Toisaalta kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisuus, jossa kysymys mahdollisuudesta ymmärtää toista on kaksisuuntainen. Toisaalta on kysymys siitä, miten esimerkiksi tutkijan on mahdollista ymmärtää haastateltavia, ja toisaalta siitä, miten joku toinen ihminen ymmärtää tutkijan laatiman tutkimusraportin. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 70–71, 87–88.)

5.3 Aineiston keruu

Eskolan ja Vastamäen (2010) mukaan yleisin tapa valikoida haastattelun teemat on, että teemat muokataan intuition perusteella. Luova ideointi voi olla paikallaan, mutta tällaisessa haastattelurungossa on ainakin kaksi ongelmaa. Kun haastattelurunko perustuu mieleen juolahtaneista asioista, siitä tulee helposti vaillinainen ja tutkijan vahvimpiin ennakkokäsityksiin pohjautuva. Toiseksi tällaisista kysymyslistoista on vaikea edetä aikanaan jäntevään analyysiin, koska minkäänlaisia teoreettisia kytkentöjä ei ole. Toinen vaihtoehto on etsiä teemat kirjallisuudesta ja selvittää, mitä aiemmissa tutkimuksissa on tutkittu ja mitä teemoja muusta mielenkiintoisesta alan kirjallisuudesta löytyy, ja yhdistellä tästä materiaalista käytettävät teemat. Kolmas vaihtoehto on johtaa teemat teoriasta (vanhalla määrällisen tutkimuksen kielellä voidaan puhua operationalisoinnista), jossa teoreettinen käsite muutetaan mitattavaan muotoon, tässä tapauksessa haastatteluteemoiksi. Teemoja miettiessä on pidettävä mielessä tutkimuskysymykset, joihin vastausta ollaan hakemassa. Valittujen teema-alueiden tulisi olla niin väljiä, että tutkittavan ilmiön todellinen monipuolisuus paljastuu. Hyvässä tutkimuksessa käytetään tietenkin kaikkia edellä mainittuja keinoja. (Eskola & Vastamäki 2010, 28–29, 35–36).

Tämän opinnäytetyön haastattelun teemat nousivat alkuun omasta pohdinnastani ja kokemuksistani kehittämishankkeeseen osallistumisesta. Käyttäjä- ja toimijälähtöisen kehittämisen teoriaan ja käsitteisiin perehdyttyäni tarkastin, että haastattelun teemat voidaan kytkeä teoriaan. Samalla varmistin, että teemat antavat vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyöni teemahaastattelun runko (Liite 4) muodostui kolmesta eri aihekokonaisuudesta: 1) kokemukset hanketyöskentelyyn osallistumisesta 2) kokemukset kehittämishankkeen työntekijälähtöisyydestä 3) hankkeen anti.

Omasta osallisuudestani yhtymän kehittämishankkeeseen seurasi, että olin käynyt toisten osallistujien kanssa hankkeeseen liittyviä keskusteluja paitsi yhteisten työskentelyjen aikana myös epävirallisesti ”käytäväkeskusteluina”. Keskustelujen perusteella rakensin teemahaastattelurunkoa, jonka halusin pitää mahdollisimman avoimena, koska tavoitteena ja odotuksena oli saada vastauksina hyvin erilaisia osallistumisen kokemuksia. Oma pohdintani ja kokemukseni ohjasivat ja helpottivat alustavien haastatteluteemojen hahmotusta. Haasteelliseksi koin sen, että opinnäytetyöni tavoitteena ei ollut arvioida hanketta tai sen tuloksia, vaan kuvata ja analysoida työntekijöiden kokemuksia hankkeeseen osallistumisesta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein aineiston keruumenetelmänä haastattelua, koska kaikkein yksinkertaisinta ja tehokkainta on kysyä asianosaisilta itseltään, mitä he ajattelevat tai kokevat jostakin asiasta. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, teema-alueet, on etukäteen määrätty. Haastattelija varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavien kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. Haastattelijalla on tukilista käsiteltävistä asioista, mutta ei valmiita kysymyksiä. Teema-alueiden pohjalta haastattelua voidaan jatkaa ja syventää niin pitkälle kuin tutkimusintressit edellyttävät, ja haastateltavan edellytykset sekä kiinnostus sallivat. (Eskola & Vastamäki 2010, 28–29; Hirsjärvi ym. 2002, 195.)

Suorasta kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa on sekä etuja että haittoja. Suurimpana etuna nähdään joustavuus aineistoa kerätessä. Muita etuja ovat ihmisten näkeminen subjekteina tutkimustilanteessa ja se, että tutkimuksen aihe tuottaa

vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin. Haastattelussa tärkeintä onkin saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Lisäksi haastattelu sopii silloin hyvin aineistonkeruumenetelmäksi, kun kysymyksessä on vähän kartoitettu tai tuntematon alue. Haastattelu ei ole kuitenkaan ongelmaton, sillä sen teko edellyttää huolellista suunnittelua ja vaatii haastattelijalta haastattelijan roolin ja tehtävien osaamista. Lisäksi itse haastattelutilanne saatetaan kokea epämiellyttävänä, jolloin sen luotettavuutta heikentää haastateltavien taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Eskola & Vastamäki 2010, 26–27; Hirsjärvi ym. 2002, 191–194; Tuomi & Sarajärvi 2003, 75.)

Ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeruun menetelmä, koska samalla saadaan tietoja usealta henkilöltä yhtä aikaa. Ryhmän kontrolloivalla vaikutuksella on sekä myönteinen että kielteinen puoli. Ryhmä voi auttaa, jos kysymys on esimerkiksi muistinvaraisista asioista tai korjata väärinymmärryksiä. Toisaalta ryhmä voi estää ryhmän kannalta kielteisten asioiden esiintulon tai ryhmässä voi olla dominoivia henkilöitä, jotka määräävät keskustelun suunnan. Nämä seikat on hyvä ottaa huomioon tuloksia tulkittaessa ja johtopäätöksiä tehtäessä. (Hirsjärvi ym. 2002, 197–198.)

Opinnäytetyöni empiirisen aineiston keruumenetelmänä oli ryhmähaastattelu. Seurakuntayhtymän kehittämishankkeen osallistujamäärän laajuuden vuoksi jouduin rajaamaan tutkimukseen osallistuvien joukkoa. Opinnäytetyöni tutkimuksen kohderyhmät valikoituivat oman harkintani mukaan. Haastattelin Helsingin seurakuntayhtymän neljää diakoniatimiä 1.9.2011 – 29.1.2012 aikana. Diakoniatyöntekijöiden lisäksi haastatteluihin osallistui kaksi diakoniapastoria. Diakoniatimeissa työskenteli yhteensä 25 työntekijää, joista haastatteluihin osallistui 15. Työntekijöistä ne, joilla oli erittäin vähän kokemusta yhteisistä kehittämistyöskentelyistä, eivät nähneet tarpeelliseksi osallistua haastatteluihin. Haastatteluihin eivät osallistuneet myöskään loman tai muun syyn takia työstä poissa olleet työntekijät. Haastateltavien ikä oli keskimäärin 45 vuotta, ja he työskentelivät virka-, viransijaisuus- ja projektivirkasuhteessa. Tiheään tapahtuvat muutokset henkilöstössä kuuluvat nykyiseen työkulttuuriin seurakunnissakin, joten vain vakituisissa työsuhteisissa olevien haastattelu olisi mielestäni vääristänyt tutkimukselle asetettua tavoitetta eli tietoa kokemuksista kehittämishankkeeseen osallistumisesta ja hankkeen työntekijälähtöisyydestä.

Diakoniatyöntekijöistä diakoni-sosionomi AMK – tutkinto oli kuudella haastateltavista ja neljällä oli diakonin tutkinto. Diakonissa-sairaanhoitaja AMK -tutkinto oli kahdella työntekijällä ja yhdellä diakonissan tutkinto. Kahdella osallistujalla oli ylempi korkeakoulututkinto diakonian virkakelpoisuuteen oikeuttavan tutkinnon lisäksi. Haastatteluun osallistujat olivat tehneet diakonian alan töitä keskimäärin 9,5 vuotta. Vakituksia työntekijöitä heistä oli 13 ja määräaikaissa työsuhteissa kaksi.

Haastatteluihin osallistujilla oli useita erilaisia laajoja ammatillisia erikoistumisopintoja sekä syventävää ammatillista koulutusta ja tutkintoja. Koulutusta ja opintoja oli muun muassa seuraavilta aloilta: bibliodraama, sielunhoito, työnohjaus, mielenterveys- ja päihdetyö, perheterapia ja – työ, erikoissairaanhoito ja psykologia. Hyvin monen työyhteisöissä oli toteutettu tai oli parhaillaan käynnissä kehittämishankkeita ja projekteja. Haastateltavat mainitsivat osallistumisistaan seuraaviin sekä koko työyhteisöä koskeviin kehittämishankkeisiin että oman työalan projekteihin: työorganisaatiouudistus, työilmapiirin kehittämishanke, työhyvinvoinnin kehittäminen, monikulttuurisuushanke, vanhus- ja vapaaehtoistyön projekti, rippikoulu-uudistus, diakonisen perhetyön kehittäminen ja päiväkerhotyön kehittäminen.

Yksittäinen ryhmähaastattelutilanne kesti 1-1,5 tuntia. Ryhmähaastattelulla kerätty aineisto antaa riittävän luotettavan kuvan työntekijöiden kokemuksista hankkeen työntekijälähtöisyydestä ja omasta osallistumisestaan siihen. Yksilöllisellä syvähaastattelulla olisi voitu saada esille mahdollisia arkaluonteisia ja kipeitä kokemuksia, mutta tämän opinnäytetyön kannalta erityisen syväluotaavat kokemukset eivät olleet olennaisia. Lisäksi syvähaastatteluun olisi mahdollisesti valikoitunut vain sellaisia työntekijöitä, jotka olivat mukana koko hankeprosessin ajan. Hankkeeseen osallistumattomia tai sen eri vaiheissa mukaan tulleita ei olisi voinut syvähaastatella, ja haastatteluaineistoa olisi ollut lähes mahdotonta ryhmitellä tai vetää aineistosta johtopäätöksiä.

Haastattelun aluksi pyysin osallistujia täyttämään taustatietolomakkeen (liite 3) ja esittelin heille lyhyesti opinnäytetyöni aiheen ja sen tutkimuksellisen tavoitteen. Kerroin osallistujille saaneeni haastatteluluvan heidän esimieheltään. Lähetin tutkimuslupapyyntöni (liite 2) etukäteen myös johtavalle diakoniatyöntekijälle, jonka

kanssa sovin ryhmähaastatteluajasta ja – paikasta hänen ensin neuvoteltuaan osallistumisesta muiden diakoniatiiimin jäsenten kanssa. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Lisäksi on muistettava, että diakoniatiiimissä työntekijät eivät olleet hankkeeseen osallistumisen näkökulmasta tasavertaisessa suhteessa toisiinsa. Johtavilla diakoniatyöntekijöillä ja työalavastaavilla oli yhteisiä työskentelyfoorumeja huomattavasti useammin kuin muilla tiimin jäsenillä.

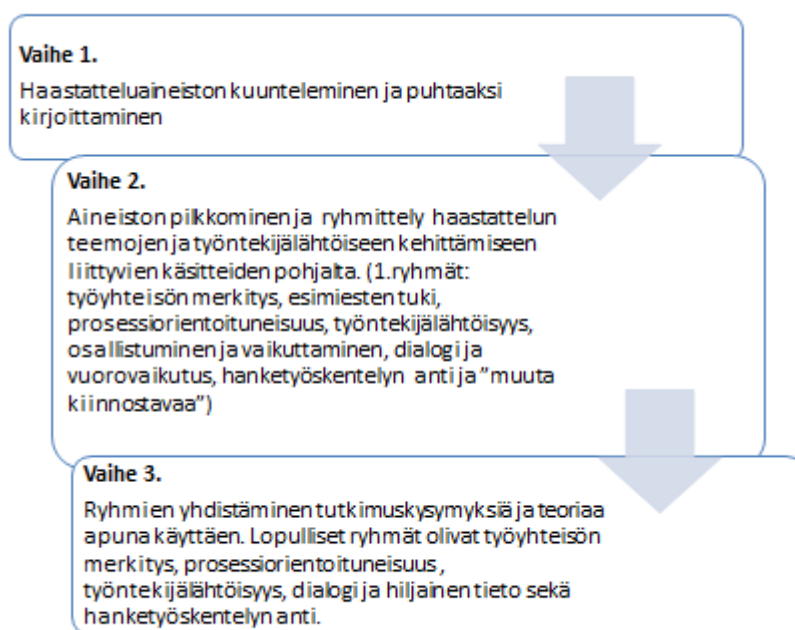
Haastattelujen aikana tiimin jäsenet tukivat toisiaan muistamaan ajallisesti kauempana olevia tapahtumia ja tunnelmia, ja tiimeissä vallalla ollut luottamuksellinen ja tasavertainen vuorovaikutuskulttuuri antoi tilaa kaikille jakaa kokemuksiaan. Koko kehittämisprosessiin osallistuneiden työntekijöiden osuus haastattelussa oli hieman suurempi kuin niiden, jotka olivat tulleet mukaan hankkeeseen sen ollessa kesken tai eivät olleet osallistuneet siihen kovin aktiivisesti. Ryhmähaastatteluista kertyi puhtaaksi kirjoitettua eli litteroitua aineistoa 25 sivua. Haastatteluaineistosta en litteroinut keskusteluja, jotka jäivät selvästi tutkimukseni ulkopuolelle enkä niitä keskusteluja ja kommentteja, jotka työntekijät haastattelun jälkeen toivoivat jäävän julkaisematta.

5.4 Aineiston analyysi

Pelkistin aineiston ryhmittelemällä sen teema-alueisiin, jotka olivat ensimmäisessä vaiheessa työyhteisön merkitys, prosessorientoituneisuus, työntekijälähtöisyys, osallistuminen ja vaikuttaminen, dialogi ja vuorovaikutus, hanketyöskentelyn anti ja ”muuta kiinnostavaa”. Toisessa vaiheessa yhdistelin ryhmiä tutkimuskysymyksiä ja teoriaa apuna käyttäen. Lopulliset ryhmät olivat työyhteisön merkitys, prosessorientoituneisuus ja työntekijälähtöisyys, dialogi ja hiljainen tieto sekä hanketyöskentelyn anti. Lopulliset ryhmät toimivat jatkossa analyysin pohjana, ja yhdistämisprosessissa tutkimuksen kannalta epäolennainen informaatio karsiutui pois.

Tutkimukseni haastatteluaineiston analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä analyysirunko voitiin jättää väljäksi, mikä mahdollisti uusien tutkimuksen kannalta olennaisten ryhmien lisäämisen teoriaan pohjautuvien ryhmien lisäksi. Opinnäytetyöni tutkimuksen aineiston analyysirunko pe-

rustui teoriaan käyttäjä- ja toimijälähtöisestä kehittämistoiminnasta sekä siinä käytettyihin käsitteisiin. Analyysirunko jätettiin väljäksi ja avoimeksi, koska tavoitteena ei ollut vain testata teoriaa ja käsitteitä uudessa kontekstissa, vaan ennen kaikkea pyrkiä tuomaan uusia näkökulmia käytettyyn teoriaan. Analyysirungon teoriaperustaisia ryhmiä olivat prosessorientoituneisuus ja työntekijälähtöisyys sekä dialogi ja hiljainen tieto. Tutkimuskysymysten pohjalta runkoon valittiin ryhmät työyhteisön merkitys ja hanketyöskentelyn anti.



KUVIO 2. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin vaiheet

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä ryhmittely perustuu aikaisempaan teoriaan, teoreettiseen viitekehykseen tai käsitteisiin. Sisällönanalyysillä pyritään kuvaamaan aineiston sisältöä sanallisesti. Teoriaohjaavassa analyysissä edetään aineistolähtöisen analyysin mukaan, mutta pilkotun aineiston osat kytetään valmiisiin teoreettisiin käsitteisiin eikä käsitteitä luoda aineistosta käsin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kyseiselle aineistolle voidaankin kehittää sopiva lähestymistapa. (Vilka 2005, 139–141; Hirsjärvi & Hurme 2000, 151–152; Tuomi & Sarajärvi 2003, 116.)

Tutkimukseen liittyy vaatimus tutkimustulosten selittämisestä, jonka edellytyksenä aina on tukeutuminen teorioihin. Ilman teorioita ja viitekehyksiä pelkät tutkimusaineistot ja

niiden varaan rakennetut havainnot eivät selitä ihmisten toimintaa ja sosiaalisia ilmiöitä, vaan tarjoavat parhaillaan vain kuvauksia niistä. (Räsänen 2005, 99.)

5.5 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus taas tarkoittaa, että toistettaessa tutkimus saadaan täsmälleen samat tulokset tutkijasta riippumatta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetin ja reliabiliteetin sijasta yleisemmin puhutaan aineiston arvioitavuudesta ja analyysin toistettavuudesta. Näihin liittyviä ongelmia edustaa esimerkiksi se, että haastattelututkimuksessa haastattelijan toiminta ja haastattelun ajankohta voivat vaikuttaa suurestikin haastattelun kulkuun. (Vilkkä 2005, 161; Räsänen 2005, 97.)

Todellisuuden mittaamisen validiteettiin ja reliabiliteettiin liittyvät kysymykset ovat keskeisessä asemassa myös tässä tutkimuksessa. Opinnäytetyöni tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla seurakuntien diakoniatyön ammattilaisia, jotka olivat osallistuneet kehittämistoimintaan. Kerätyn aineiston määrä oli laadulliseen tutkimukseen riittävä ja laadultaan sellainen, että sitä voitiin käyttää tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen analyysin validiteetin perustana oli empiirisen aineiston ja käytetyn teorian looginen yhteensopivuus. Aineistosta poimittujen suorien lainausten pohjalta lukija voi seurata tutkijan päättelyä ja arvioida analyysin luotettavuutta. Tutkimustulosten validiteettia vahvistettiin tulosten ja teorian välisellä vuoropuhelulla. Haastattelumenetelmällä kerätty aineisto oli ”ainutkertaista”, eikä täysin samaa aineistoa saada kerätyksi, vaikka haastattelut toistettaisiin. Tutkijan tulkinta aineistosta oli myös ainutkertainen ja vain yksi tulkinta monista mahdollisista. Laadullisen tutkimuksen kelpoisuutena ei pidetä kootun datan määrää vaan pikemminkin analyysin kelpoisuutta. Tärkeää on, mitä tutkija saa aineistosta saadaan irti ja millaisiin johtopäätöksiin tulkinnat yltävät.

Tutkimukseen liittyvät eettiset kysymykset ovat määritelmällisesti ratkaisemattomia. Tyhjentäviä yleisohjeita ja toimintaperiaatteita ei ole, vaan tarvitaan aina pohdintaa

siitä, miten tehdä asiat parhaalla mahdollisella tavalla tilanteessa, jossa eri tavoitteet ja periaatteet ovat jännitteisessä suhteessa keskenään. Tavanomainen tutkimuksen etiikkaan kytketty kysymys on vaatimus tutkittavien tunnistamattomuudesta raporteista. (Alasuutari 2005, 20.)

Opinnäytetyössäni olen pyrkinyt turvaamaan haastateltavien anonymiteetin siten, että olen poistanut käytetyistä sitaateista kaikki haastateltavaan ja hänen työyksikköönsä paikallistavat tai viittaavat lauseet ja sanat. Haastateltavien tunnistamattomuutta lisäsi myös kehittämishankkeeseen osallistuneiden työntekijöiden suuri määrä. Lähetin opinnäytetyöni esitarkastusversion haastatteluihin osallistuneiden seurakuntien johtaville diakoniatyöntekijöille ja pyysin heitä tarkistamaan joko yksin tai yhdessä diakoniatiiimin jäsenten kanssa tutkimuksen sitaatit. Sain kolmesta diakoniatiiimistä yhteensä viisi palautetta, joiden mukaan työntekijöitä ei voida tunnistaa sitaateista. Halusin näin lisätä tutkimukseen osallistuneiden anonymiteettia sekä samalla varmistaa, että tutkimustuloksia ei koeta loukkaavina tai työntekijän asemaa hankaloittavina.

Alasuutarin (2005) mukaan yhteiskuntatutkimuksella on eräs ominaispiirre – toisin kuin luontoa tutkittaessa, yhteiskuntatieteessä kohde reagoi siihen, mitä siitä sanotaan. Tutkimus toimintana ja yhteiskunnallisena instituutiona on osa sitä todellisuutta, jota yhteiskuntatiede tutkii. Tästä nousee monia eettisiä kysymyksiä tutkimuksen teorian rakentamiseen, kysymyksenasetteluun, raportointiin ja tutkimuksen käytön valvontaan. Tutkimuksen tuloksen tai teorian ei tarvitse edes olla pätevä tai totuudenmukainen saadakseen aikaan seuraamuksia. Riittää, että tarpeeksi monet yksilöt tai organisaatiot ottavat jonkun ilmiön tai tilanteen määrittelyn todesta. Tutkija voi joutua pohtimaan sitä millaista yhteiskunnallista tai vaikka pienempääkin todellisuutta hän on rakentamassa, jos hänen tutkimustuloksensa johtavat reaktioon tai vaikkapa muutokseen. (Alasuutari 2005, 23–24.)

Tutkimuksen eettiset kysymykset liitetään tavallisesti informaation tuottamiseen liittyviin kysymyksiin. Yleisimmin niistä nousee esille vaaran eliminoimisen vaatimus, jonka mukaan kohtuutonta vahinkoa tuottavasta tutkimuksesta tulee pidättäytyä. Vahingon kohteena voivat olla tutkijat, tutkittavat henkilöt, muut ihmiset, rakennettu ympäristö tai luonto. Myös tutkimuksella saadun informaation välittämiseen liittyy eettisiä kysymyk-

siä. Tutkijan tulee olla huolellinen ja tarkka sekä ottaa huomioon muiden tutkijoiden työ ja esittää omat tulokset oikeassa valossa. Rehellisyyden vaatimus kieltää sellaiset vilpin muodot kuin sepitetyt ja vääristellyt tulokset, luvattomat lainaukset ja toisen tekstin esittäminen omana. (Alasuutari 2005, 16.)

Kysymys laadullisen tutkimuksen puolueettomuudesta nousee esille esimerkiksi siinä, pyrkiikö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan tiedonantajaa itseään vai suodattuuko tiedonantajan kertomus tutkijan oman kehyksen läpi ja vaikuttavatko tutkijan sukupuoli, poliittinen asenne tai virka-asema siihen, miten hän kuulee ja havainnoi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa myönnetään, että väistämättä edellä esitetyt seikat vaikuttavat, koska tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. Lopullisen tutkimusraportin lukija ei voi useinkaan tietää kovin paljoa tavanomaisesta teemahaastatteluaineistosta esitettyjen väitteiden todenperäisyydestä tai siitä, etteivät esitetyt tulkinnat perustu koko aineiston kannalta mitättömiin tai olemattoman vähäisiin yksityiskohtiin. Usein tämä riippuu tutkijan retorisesta vakuuttelutaidosta. Tärkeää on, että lukija kykenee seuraamaan tutkijan päättelyä raporttia lukiessaan. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 133; Räsänen 2005, 98–99.)

Opinnäytetyöni aiheen valintaan ja aineiston tulkintaan vaikuttivat oma osallistumiseni hankkeeseen sekä oma asemani seurakuntayhtymän diakoniatyöntekijänä. Olen nostanut aineistosta esille diakonian ammattilaisten myönteisiä ja kielteisiä kokemuksia kehittämistoiminnasta tavoitteenani kuvata erilaisia työntekijöiden kokemuksia sekä löytää uusia näkökulmia työntekijälähtöiseen teoriaan.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Työyhteisön merkitys

Opinnäytetyön haastatteluihin osallistuneiden työntekijöiden seurakunnissa toteutettiin merkittäviä seurakunta- ja organisaatorakennetta koskevia muutoksia sekä henkilöstövaihdoksia kaksivuotisen kehittämistoiminnan aikana. Kehittämishankkeen ja muutok-

sen samanaikaisuus nähtiin myönteisenä asiana, koska yhteisen hanketyöskentelyn koettiin lisänneen yhteenkuuluvuuden tunnetta diakoniatiiimissä sekä vauhdittaneen ja motivoineen omassa seurakunnassa tapahtuvaan muutokseen liittyvien tehtävien hoitamista. Kehittämishanketyöskentelyn koettiin samalla tukeneen tiimiytymistä ja tiimien lujittumista.

Nää olis täytynyt kuitenkin joka tapauksessa miettiä nää asiat, strategiat. Vielä anto puhtia, puhtia sille, että nää asiat pitää ratkasta. H1

...tää alko niinku meidän seurakunnan kannalta tosi ideaaliin aikaan...mun mielestä kaikki nää jutut on niinku tukenu tätä meidän tiimin kehittymistä... et me saatiin tavallaan niinku yhtymän puolelta tukea ja neuvoja, miten me tehdään. Muuten se olis pitäny tehdä niinku omasta päästä... H4

Työntekijät, jotka kokivat oman työyhteisön rakenteiden olevan keskeneräisiä, jäsentymättömiä tai toimimattomia, pohtivat osallistumistaan ja sitoutumistaan ”oman työn ohella” laajaan pitkäkestoiseen seurakuntayhtymän tasolla organisoituun kehittämishankkeeseen. Eräs haastateltavista kuvailikin kehittämisen tapahtuvan seurakuntayhtymän tasolla.

...kun meillä on ollu niin levällään..., jo periaatteessa ku oman seurakunnan rakenteet ei oo kunnossa, niin ei oo hirveesti inspiroinu kehittää yhtymätasolla jotain yleistä diakoniaa...H9

Kaikissa haastatteluihin osallistuneissa diakoniatiiimeissä tapahtui hankkeen aikana työntekijävaihdoksia - sijaisia vaihtui, viranhaltijoita palasi työhönsä ja uusia työntekijöitä palkattiin. Sekä tiimeille että kesken hankkeen siihen mukaan tulleille tämä aiheutti omia haasteita. Mitä myöhäisemmässä vaiheessa työntekijä liittyi hanketyöskentelyyn, sitä vähemmän hän koki enää voivansa vaikuttaa hankkeen kulkuun, vaikka kokikin osallistumisensa tärkeäksi. Eräät haastateltavista kuvailivat diakoniatöiden kehittämishanketta suoranaisena ”riippana” ja ylimääräisenä rasitteena omalle työlle.

Ja sitte se ehkä mitä ollaan tässä diakoniatiiiminä että pitäis pitäs, tiiäksä et tekemättömät työt on ne kaikkein raskaimmat, et tää on ollu vähän sel-lanen riippa. H9

...jotenki se tuntu sillon vähän sellaselta ylimääräselä lähtä vielä sitä strategiaa miettimään...Muistan että myös paljon oli sitä sen tyypistä il-mapiiriä ylipäänsä et sen oman työn ohessa täytyy tänneki taas tulla, tä-hänki osallistua, ainaki semmonen mielikuva mulle jäi. H13

Osallistumisen mielekkyyden ja motivaation sekä asenteen näkökulmasta esimiesten neutraalikin asennoituminen oli ”riittävän hyväksyttävä”.

...kerroin [esimiehelle] et ollaan nyt semmosessa ja tämmösessä vai-heessa...et tavallaan hänkin on vähän kärryillä, missä mennään. Ei, hän otti sen vaan, et ei sen kummemmin. H4

Esimiesten hankkeeseen sitoutumattomuus ja tuen puute tai suoranainen välinpitämätömyys hanketta kohtaan haittasivat työntekijöiden hanketyöskentelyä. Työntekijät joutuivat pohtimaan muun muassa, oliko luvallista käyttää ja kuinka paljon työaika hanketyöskentelyn edellyttämiin tapaamisiin ja tehtäviin.

...jos se olis esitetty kirkkoherrojen kokouksessa, jotka [kirkkoherrat] ta-vallaan niinku siunannu sen ja hyväksyny et tämmöseen saa käyttää aikaa, musta lähtötilanne ois ollu jo eri. H9

Haastateltavat joutuivat pohtimaan omia osallistumismahdollisuuksiaan yhteiseen kehittämiseen muiden työtehtäviensä vuoksi. Eräs haastateltava pohti hanketyöskentelyyn osallistumisen arvoa ja merkitystä ihan henkilökohtaisesta näkökulmasta.

...Mä ainakin jouduin sen kanssa vastatusten, että missä määrin mä niinku arvostan tätä yhteistyötä ja pystynkö mä järjestämään itseni edes paikalle, kun on konkreettisesti yhteistyön paikka...H6

6.2 Prosessorientoituneisuus ja työntekijälähtöisyys

Erään haastateltavan kertoma tarina kuvaa erittäin onnistuneesti kehittämishankkeen prosessisuuntautunutta otetta.

Aluksi tilanne oli kuin veljeni omakotityömaalla joskus, kun siellä oli siis vaan lautapinoja ja lankkupinoja ja muuta krääsää pressujen alla sa-teessa ja välillä lumisateessa, ja se tilanne näytti niinku siltä että ei tästä tuu varmaan mitään, mut sit pikkuhiljaa alko ne pinot selvitä ja sit ku saatiin ne pohjat rakennettua ja sit kun oltiin harjannostajaisissa saatiin katto

tehtyä, sit alko valo hyvinki loistaa, että kaaoksesta olikin tullut kosmos, et tämä alkaa järjestyä pikku hiljaa. Vähän sama oli tässäkin. Alussa oli sellanen hirvee ähky, kaikki oli jotenki niinku sekasi, se oli niinku semmonen rakennustyömaa, jossa lankkuja törrötti siellä täällä ja kaiken maailman rakennustarpeita ja aikatauluja, mikään ei tuntunu sillä tavalla pitävän ja porukat oli hirveen väsyneitä siihen omaan perustyöhönsä, kunnes pikkuhiljaa ne niput alko jotenki järjestyä ja tavarat löysi paikkansa ja siitä sit kehitty sellanen ehyt rakennus loppujen lopuksi. Kaikki saatiin niinku kasaan.

Työtekijät kokivat kehittämishankkeen lähtökohdat ja aloituksen epäselvänä, hämmennävänä, kaoottisena tai suoranaisena yllätyksenä. Myös hankkeen tarkoitus ja kohde olivat monelle aluksi jäsentymättömiä.

Se oli vähä sellasta epäselvää se alku. Ei ollu tietoa tästä jutusta, et se tuli emmä tiää jostain kautta rantain, et tämmönen juttu on meneillään. H1

... et alussa oli hämmennys, suuri hämmennys ja must niinku semmonen et mistä tässä oikeen on kysymys. H12

Alkuvaiheen jäsentymättömyyden vuoksi eräs haastateltavista oli pohtinut, kuinka hanke saadaan ylipäättään toteutettua.

...ja tuntu voidaanks me niinku työstää nyt tää juttu läpi, sit se vaan otettiin kuitenkin hoitaaksemme ja sit se lähti siitä sit rullaamaan pikkuhiljaa...H15

Kehittämistoiminnassa palaaminen aiempaan työskentelyyn ja jo aiemmin pohdittujen asioiden myöhempi tarkastelu koettiin useinmiten turhauttavana samojen asioiden pyörittämisenä, vaikka osa haastateltavista tiesikin toiston kuuluvan valittuun kehittämisotteeseen.

Ehkä välillä oli jossain vaiheessa semmosta niinku toistoo, et eikö tässä päästä jo vähän eteenpäin. Pyöritellään niitä asioita ja leivotaan ja tuntu, et aina niitä samoja asioita. Välillä ainaki mulla oli vähän semmonen niinku turhautunu olo, mut se tietysti kuulu tohon strategian luonteeseen, et niitä niinku pyöritellään, väännellään ja käännellään. H1

...mutta sitte minusta joskus aikaa myöten...koin vähän turhautumista...ja vähän niinku toistoo samojen juttujen pyörittämistä, siinä oli vähän semmosta turhauttavaa...H2

Toisaalta koettiin, että prosessorientoitunut kehittämisote ja aiempiin aiheisiin palaaminen antoivat aikaa sopeutua muutoksiin ja sisäistää kehittämisen kohdetta.

Että ehkä sillä tavalla merkityksellistä että tähän muutokseen ehtii paremmin sopeutua ja mukautua kuin se, kun että jos se vaan kerran on niin eihän kukaan muistakaan sitä, kun että jos siinä on toistoo. H3

Kehittämistoiminnan alun kaoottisuuden lisäksi haastateltavat kokivat ajoittain kaoottisina ja jäsentymättöminä jopa konkreettisia työskentelytilanteita.

Niin se sekamelska kerta siellä ..., se oli siis sekamelska. ... siirtykö sit siinä sekamelskassa siin raskaassa siinä, missä me oltiin niissä tehtävälaryhmissä ja piti miettiä niitä hyötyjä ja haittoja ja työalavastaavat joteski avas tätä prosessia siinä niinku tätä on nyt tehty ja tässä mennään ja tätä tulossa, että siinä ehkä tapahtu sellanen et se hanke niinku siirty niiltä konsulteilta jollain tavalla myös meidän omaksi siis meidän omalle vastuulle, siirty jollain tavalla käytäntöön, mitä me oltiin siinä ajateltu kehittävämme...H12

Haastateltavat kokivat myös hämmentävinä ja turhauttavina tilanteet, joihin ei oltu etukäteen määrätty aiheita, jonka parissa työskennellään.

...ja oliko sitte niin heti joka kerta selvä se teema mitä työestetään vai menikö se pohdinnassa mitä työestetään. H2

Haastateltavat kyseenalaistivat pääsääntöisesti yhteisten isojen kokoontumisten mielekkyyttä ja kokivat omat rovastikunnalliset konsultatiiviset ohjaukset puolestaan mielekkäinä työskentelytilanteina.

Muistan yhen päivän siellä...koin ihan tosi diibadaabana, tuli et voi ei taas näitä ryhmätöitä, musta se oli tosi turhauttavaa...mää kattelin kello, oli itellä joku työjuttu, niin vaikka mä pyrin siihen, että unohan kellon, niin tuli, että tähän menee koko päivä, emmä tiä, miten paljon siihen oikeesti meni aikaa, mut siihen meni tosi paljon aikaa. H9

Useat haastateltavista kokivat, että perustehtävän äärelle palaaminen mahdollisti heidän oman työnsä monipuolisen reflektion ja antoi aikaa rauhassa pohtia ja kyseenalaistaa nykyistä omaa ammatillista toimintaa.

...että tavallaan tällä omalla työlläkin on tavoite, tavoitteellisuus, tavoite-tietoisuus, ettei se sitä, että nyt jotain tehdään, että räpäistään sieltä ja täältä, vaan että tällä työllä on tavoite, sillä on tavallaan jotku laatukri-teritki ja sitä että joutuu miettiä itekin että miks mä teen tätä tai miksi me tätä tehdään ja sitte niinku kyseenalaistamaanki, et miks pitää tehdä vaikka tietyllä tavalla ja onko tää tarpeellista ja onko tää sitä mihin mun niinku pitäis käyttää sitä aikaa, niinku just sitä ajankäyttöä ja tota niin, silloin tota on joku päämäärä et se ei oo vain jotain puuhastelua. H1

...on jotenki todella hedelmällistä se, että katsotaan yhdessä sitä olen-naista siinä tehtävässä, tämä on niin monipuolinen tämä meidän kenttä, et kun mietitään perustehtävää, se tuntu todella hyödylliseltä. H13

Hankkeen työskentelyissä ei suinkaan edetty aina samalla napakkuudella eteenpäin, vaan välillä harhauduttiin muihin puheenaiheisiin ja kuulumisiin. Haastateltavat kokivat työskentelytilanteiden aluksi toteutetut kuulumiskierrokset pääsääntöisesti ajanhukaksi.

...eka kerroissa musta meni vähän liikaa niihin kuulumiskierroksiin. Siihen, että käytiin kaikkien työntekijöiden kanssa, että mitä kuuluu. H3

...sit käy niin että kuulumisiin menee koko aika kun tullaan yhteen. On-han se mukava kuulla mitä kollegoille kuuluu mutta että ne voi olla jo-tenki muuten toteutettavissa sellanen kollegiaalinen vertaistapaaminen. H5

Toisaalta kehittämishankkeeseen valitut työskentelytavat koettiin epävirallisina ja ”ke-veinä”, jolloin työntekijöistä myöhemmässä vaiheessa hankkeeseen mukaan tulleet ko-kivat yhteiset kokoontumiset merkittävinä tutustumisen ja verkostoitumisen näkökul-masta.

Merkittävintä on ollu se, että on tutustunut näihin toisiin työntekijöihin ja se oman työalan rovastikunnallinen ryhmä. Ja musta on ollu hirveen kiva nää yhteiset kokoontumiset ja tutustua vähän toisiin niinku diakoneihin ja mitä muissa seurakunnissa tapahtuu ja sillei. H7

Kehittämishankkeen selkeää, jämäkkää ja arvokasta lopettamista pidettiin tärkeänä.

...se oli semmonen niinku helpottunut yhteenveto ja siis sellanen fiilis, että me ollaan loppujen lopuksi päästy näin pitkälle, kaikilla oli vähä sellanen olo et ei tää oo totta, tää todellakin päättyy tää prosessi tähän, ollaan me-nossa kohti sitä viimeistä suurta yhteistä juhlaa yhtymän julkistamistilai-suuteen...H15

Valtaosa haastateltavista koki saaneensa määritellä kehittämistoiminnassa läpi käytäviä aiheita ja pystyneensä vaikuttamaan näin hankkeen etenemiseen.

...jokainen on saanu vaikuttaa siihen minkä verran on halunnu. Et ei oo jääny syrjään vaan on voinu oikeesti ottaa osaa, vaikuttaa oikeesti niihin asioihin mitä siellä nousee pinnalle. H1

Haastateltavat kokivat kehittämistoiminnan toteutuneen avoimena prosessina, jolloin toiminnan tavoitteita ja tuloksia ei määritelty tai rajattu etukäteen, vaan ne syntyivät osallistujien yhteisissä keskusteluissa. Lisäksi työntekijät kokivat, että he olivat myös onnistuneet kehittämisen kohteiden määrittelyssä.

No ainakin niin että on lähteneet meistä ne aiheet...niillä on ollu käytännön kannalta merkitystä, että ne ei oo ollu teoriaa teorian vuoksi vaan siellä on oikeesti tällöinen tavote, noussu sieltä arjesta, sieltä missä me sitä työtä tehhään. H1

Työntekijät kokivat hyvänä vaikuttamisen mahdollisuutena kehittämisosa-alueiden luonnosversioiden kirjallista kommentoimista ja niihin tehtävien mahdollisten korjausten esittämistä.

...ja nää on ollut hyviä kirjallisia kommentteja näihin luonnoksiin. On siinä voinu hyvin tarkasti miettiä ja vaikuttaa. H7

Muutama haastatelluista koki sähköpostitse kommentoimisen kyseenalaisena vaikuttamisen tapana työ sähköpostin runsauden takia. Heille luonnosversiosta keskusteleminen olisi ollut onnistuneempi vaikuttamistapa.

...et aika ajoin sähköpostiäki tullee kaikenlaista niin mihinkä sitte paneutuu, mut että jos siihen ois liittyny vielä se, että ois esimerkiksi tiimeissä käytetty enemmän aikaa, että niistä ois puhuttu keskenämme... H10

Kehittämistoimintaan osallistumisen koettiin lisänneen sitoutumista niin konkreettisiin työskentelyihin kuin hankkeen varsinaisiin lopputuloksiin.

...senki avulla ihmisten on helpompi sitoutua kun on oikeesti todella nähty vaivaa tän eteen, sillon on jo paljon huonommat perusteet kieltäytyä sitoutumasta. H8

Haastateltavien joukossa oli niitä, jotka kokivat kehittämishankkeen velvoittaneen heidät osallistumaan. Lisäksi haastateltavat kertoivat kantaneensa vastuuta siitä, että hanke eteni yhdessä suunnitellulla tavalla ja aikataulussaan.

...että se aihe on ollut tietyllä tavalla meidän vastuulla....kaikkiin näihin toisten rovastikuntien tekemiin kehittämishankkeisiin meidän seurakunnasta on annettu palautetta. H3

...sillai vaikka läsnä on ollukki, joskus on ollu hyvinkin suuri vastustus, et todella ne tekemättömät työt on painanu niin paljo että sit oon vaan niinku velvollisuudesta istunu niissä tilanteissa...H14

Toisaalta kaikkien seurakuntayhtymän diakonian parissa työskentelevien osallistaminen johti siihen, että kehittämisen koettiin levinneen ehkä liiankin laajalle. Vaikka eräs haastateltava oli tietoinen, että mukaan valittuun kehittämisotteeseen kuului kaikkien osallistaminen ja se, että mitään kohteita ei alussa rajattu kehittämistoiminnasta ulkopuolelle, hän koki kehittämisen rajattomana.

... et jollain tavalla rajaamisen... no, rajaamista olis voinu tehdä enemmän mutta toisaalta tää tapa millä lähettiin ruohonjuuritasolta niin se sit teki sen et tää on aika laajalle levinny...H12

Haastateltavien joukossa oli kuitenkin muutamia, jotka eivät kokeneet pystyneensä vaikuttamaan hankkeen kulkuun tai valittuihin kehittämisen osa-alueisiin mitenkään erityisen merkittävästi. Kokemusta siitä, että ei ollut vaikuttanut, ei välttämättä kuitenkaan koettu kielteisenä asiana.

...et ku jokaiselle rovastikunnalle tuli joku teema niin meille tuli tää... Emmää ainakaan siihen ollu mitenkään vaikuttamassa...H4

Näitä yhteisii juttuja on ollu vähän...että tässä kokee niinku ittensä, että tässä jää vähän ulkopuoliseksi...heikko tuntuma jäi sillee siihen koko juttuun. Mulla on ainakin semmonen tunne, väliin tuntu et ei tähän kauheesti sit ite voinu vaikuttaa ees. H9

6.3 Dialogi ja hiljainen tieto

Eräs haastateltavista vertaisi hankkeessa toteutettua yhdessä työskentelyn tapaa entiseen yksin työskentelemisen malliin. Hän koki monella tavoin innostavana kehittämistoiminnassa toteutetut tavat suunnitella ja pohtia työtä yhdessä.

Et niinku diakoniatyöntekijä on aina vaan puurtanut omalla kapeella...et tehdään yhdessä ja mietitään yhdessä, suunnitellaan yhdessä...H11

Haastateltavat kokivat pystyneensä jakamaan osaamistaan ja työkokemustaan toisille, ja päinvastoin saaneensa runsaasti tietoa toisten seurakuntien toimintatavoista. Dialogin tuomana hyötynä koettiin energian ja motivaation lisääntyminen vuorovaikutuksessa. Dialogin koettiin myös kasvattaneen yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kehittäneen vuorovaikutustaitoja.

...että tietoo on tullu hirveesti lisää, et minkälaisia erilaisia tapoja eri seurakunnissa ja erilaisia käytäntöjä, tiedon lisääntyminen...H1

Parasta antia minulle oli nämä kun koko joukolla koonnuttiin ja otettiin määrätyt teemat yhdessä, joita käsiteltiin ja myös yhteinen dialoginen keskustelu oli sitte ettei se ollu vaan niinku ryhmätyöskentelyä, niin niinä jokainen sai tuoda mielipiteensä siinä yhteiskeskustelussa...se oli minulle antia kun kaikki siinä yhdessä puitiin asioita ja jokainen toi mielipiteitä ja myöski erilaiset mielipiteet tuli esille...H2

...me oltiin niinku rovastikunnittain niinku yhdessä, sit mä vaan muistan sen kun puhuttiin siitä, mä koin et siinä oli aika yksimie..., semmonen oli jotenki kauhee semmonen konsensus, et tää me halutaan. H9

Haastateltavat kertoivat kokeneensa dialogisten työskentelyjen ilmapiirin luottamuksellisenä ja kannustavana, jolloin myös valtavirrasta eriävät mielipiteet tulivat kuulluiksi.

...niitä omia mielipiteitä johonki työskentelyyn ja tuoda myöski ihan kehittämishankkeessa on uskonu tuovansa jotain, on uskaltanu avata suunsa ja sanoa. H1

...mielestäni aika paljon voinu antaa ja halunnu antaa omasta kokemuksestani lähtevää siihen mielipiteitä, tai voi sanoa äänekestä hiljaista tietoa...näissä raporteissa, tiimissä ja sitte näissä isommissa kokouksissa...H2

Luottamuksellisen työskentelyilmapiirin koettiin mahdollistaneen vertaistuen saamisen toisilta työntekijöiltä.

...se miten paljon on tutustunut paremmin ja uudella tavalla muitten seurakuntien diakoniatyöntekijöihin niin jotenki sellasta niiku vertaistukeeksi sieltä täältä. Tavallaan aika iso anti, sillai ku aattelee. H4

Haastateltavien mieleen oli myös jäänyt joitakin vaikeita vuorovaikutustilanteita kehittämishanketyöskentelyissä. Kukaan ei kuitenkaan osannut kertoa syytä tai halunnut pohtia ääneen, miksi vuorovaikutus ei aina onnistunut tai mikä seikka oli johtanut ilmapiiirin kiristymiseen.

...että siellähän oli hirveen vaikee se vuorovaikutus tai et kukaan ei niinku tienny et miten tässä nyt mennään, vaikka meillä on niin ollu monet vuodet näitä kokouksii... mut yhtäkkii siinä oli kaikki sillai jotenki levällään...H12

Sit se johti siihen, et ihmiset oli hirvittävän kiukkuksia, semmosia aggressiivisia, se homma jotenki lipsahti, luisti käsistä...H15

6.4 Kehittämistyöskentelyn anti

Haastateltavat kokivat, että kehittämistoiminnan päätuotos oli itse prosessi. Osallistuminen ja yhdessä asioiden suunnittelu ja pohtiminen koettiin merkittävänä pääomana, jota voi hyödyntää työssään jatkossa.

...et se prosessi on niinku tärkein, et ku jossain kohassa sanottiin, että tässä tuli sitte tällaisena oheistuotteena myös tämän yhteistyön lisääminen ja mää aattelin, että hetkinen, itse asiassa koko tämä kehittämishankkeen päätuote on se vuorovaikutus mikä tässä on niinku syntynyt ja alkanu ja jatkuu edelleen, että se on niin ku se mitä voi hyödyntää...H12

...me sit kuitenkin ollaan tiimissä työstetty ja mä luulen et niistä tulee semmosta henkistä pääomaa, mikä niinku jää, sitä ei varmaan ees siinku huomaa...H9

...kehittämishankkeessa ei löytynyt mitään niinku ratkasua välttämättä niihin asioihin mutta mut joku semmonen yhteinen kokemus ja ymmärrys, sellanen hiljainenki ymmärrys siitä, että missä mennään. H12

Eräs haastateltava koki kehittämishankkeeseen osallistumisen lisänneen paitsi ammatillista rohkeutta myös ammatillisia taitoja ja kokemusta, joita voi hyödyntää tulevilla kehittämishankkeissa.

...jos vaikka tulis meidän seurakuntaan tarve johonkin isompaan kehittämishankkeeseen, niin ei tavallaan huimais lähtä sellasta vaikka vetämään...H4

Haastateltavat kokivat, että kehittämishankkeeseen osallistuminen innosti oman tiimin jäseniä pohtimaan tiimin sen hetkistä toimintaa ja kannusti samalla tiimiä uusiin haasteisiin. Samalla tiimityö- ja vuorovaikutustaidot kehittyivät ja lisääntyivät.

Kyllähän se on kehittämishankkeen tuotosta, kun me tehtiin tää toimintolosuhteiden kartotus, sieltä nousi niinku tämä projekti, sekin on tavallaan niinku oikeestaan tän kehittämishankkeen tuotosta se. H3

...Vuorovaikutustaidot, et varmaan sitä myötä sitte niinku kehittyny. H1

Kirjallinen loppuraportti *Diakonia ihmistä varten* (2011) koettiin tärkeäksi ohjaavaksi työkaluksi uuden työntekijän tai diakoniaopiskelijan seurakunnan diakoniantyöhön perehdyttämisessä.

...ehkä tuo [loppuraportti] vähän helpottaa, et sit jos tulee uusia työntekijöitä tai tarvii perehdyttää. H9

Kehittämishankkeen tuloksena syntyneen loppuraportin, jossa ovat kuvaukset kaikista yhdessä työstetyistä kehittämisosa-alueista, nähtiin olevan pikemmin ohje kuin säännöstö, jota tulisi sanatarkasti noudattaa.

...tulevaisuudessaki kun seurakunnat on erilaisia ja tulee erilaisia käytäntöjä...niin sehän voi olla hirveen iso helpotus jossain tilanteessa...voijaan kattua kirjasta et miten yleensä tehhään, et voisko tästä olla meille hyötyä, miten yleensä tehhään Helsingissä. H10

Kehittämishanketyöskentelyn loppuraporttia pidettiin päivityksenä ja yhteenvetona siitä, mitä juuri tällä hetkellä tapahtuu Helsingin seurakuntien diakoniatyössä. Raportin koet-

tiin olevan myös mahdollisuus ja hyvä ponnahduslauta kaikenpuoliselle diakonian kehittämiseksi jatkossa koko Helsingin alueella.

Jos tämä auttaisi vielä niinku jotenki tehokkaampaa diakoniatyön kehittämiseen koko Helsingissä...H5

Hirveen arvokas sellanen Helsingin diakoniatyön yleinen päivitys jollailailla. En osaa sanoa, mitä se merkitsee tulevaisuudelle tai mitkä ne suurimmat kehittämiskohteet sitte on käytännössä. Semmonen mummielestä erittäin arvokas, että missä mennään, mitkä on yhteiset linjat. H6

Eräs haastateltava koki kirjallisen loppuraportin merkitykselliseksi, koska se jäi konkreettiseksi todisteeksi kaksivuotisesta yhteisestä prosessista.

Tosi tärkeä oli myös se, että se pumaska tehtiin. H12

7 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata Helsingin seurakuntayhtymän diakoniatyöntekijöiden kokemuksia osallistumisesta kehittämishankkeeseen ja analysoida näitä kokemuksia työntekijälähtöisen kehittämisen näkökulmasta. Tarkastelun kohteena olivat työntekijöiden kokemukset työyhteisön merkityksestä osallistumiselle, hankkeen prosessorientoituneisuudesta ja työntekijälähtöisyydestä, dialogin merkityksestä kehittämistoiminnassa sekä hankkeen annista kokonaisuudessaan.

Tutkimustulosten mukaan kehittämishankkeen päätuotos oli Helsingin seurakuntayhtymän diakonian ammattilaisten osallistuminen kehittämisprosessiin. Kehittäminen koettiin toteutuneen avoimena prosessina, jolloin kehittämisen tavoitteita ja tuloksia ei määriteltä tai rajattu etukäteen, vaan ne syntyvät osallistujien yhteisissä keskusteluissa. Työntekijät kokivat määritelleensä kehittämistoiminnassa läpi käytävät aiheet ja vaikuttaneensa näin hankkeen kulkuun. Haastateltavat kokivat, että he myös onnistuivat määrittelemään kehittämisen kohteet, jotka nousivat diakonian arjesta ja diakonian

kentällä tapahtuvasta asiakastyöstä. Omavalintaiset kohteet ja vaikuttamisen tunne lisäsivät osallistumismotivaatiota ja sitoutumista yhteiseen työskentelyyn ja hankkeen tuotoksiin.

Salmen (2001) väitöskirjan *Seurakuntien hengellistä työtä tekevien työmotivaatio* mukaan työntekijöiden yleisen työmotivaation kannalta on tärkeää mahdollisuus kehittää ja toteuttaa itseään, tehdä luovaa työtä, kantaa vastuuta sekä saada työn kautta itselleen omanarvontunnetta ja mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen. Tähän tutkimukseen haastateltujen työntekijöiden kokemukset kehittämishanketyöskentelyyn motivoitumisesta olivat samansuuntaiset Salmen väitöskirjan tulosten kanssa. Vaikuttamismahdollisuudet ja oman panoksen antaminen yhteiseen työskentelyyn prosessin eri vaiheissa pitivät työntekijän motivoituneena. Motivaatiota lisäsivät myös osaamisen ja hiljaisen tiedon jakaminen, hanketyöskentelyprosessin ja – menetelmien oppiminen sekä laaja vuorovaikutus.

Tutkimustulokset vahvistavat prosessisuuntautuneen kehittämisotteen toteutumisen diakoniatoimen kehittämishankkeessa. Työntekijät kokivat kehittämishankkeen alkuperän ja aloituksen epäselvänä, hämmentävänä, kaoottisena tai suoranaishana yllätyksenä. Myös hankkeen tarkoitus ja tavoite koettiin alkuvaiheessa jäsentymättöminä. Lisäksi kehittämisen konkreettisten työskentelyjen aikana koettiin ajoittain kaoottisuutta, ja kokonaisuuden ja sen osia oli vaikea sovittaa yhteen tai edes hahmottaa. Tutkimustulosten mukaan työntekijät kokivat hämmentävinä ne työskentelytilanteet, joihin ei oltu etukäteen määrätty aiheita. Kehittämistoiminta ei edennyt aina samalla napakkuudella eteenpäin, vaan välillä työskentelyissä harhauduttiin muihin puheenaiheisiin ja kuulumisiin. Haastateltavat kokivat kuulumiskierrokset pääsääntöisesti ajanhukaksi.

Kehittämistoiminnan aikana palattiin useampaan otteeseen aiempiin työskentelyihin ja aiemmin jo pohdittuihin teemoihin, mikä koettiin joskus turhauttavana samojen asioiden pyörittämisenä, vaikka tämän ymmärrettiinkin kuuluvan kehittämisotteen luonteeseen. Toisaalta työntekijät kokivat, että prosessorientoitunut kehittämisote ja aiempiin aiheisiin palaaminen antoi aikaa sopeutua muutokseen ja sisäistää kehittämisen kohdetta. Erityisesti perustehtävään palaaminen koettiin hyödyllisenä oman toiminnan reflektiona. Edellä esitetyt tutkimustulokset vahvistavat Stenvallin ja Virtasen (2007)

käsitystä prosessorientoituneen kehittämistoiminnan reflektiivisyydestä. Reflektiivisyys johtaa siihen, että kehittämisprosessi etenee harvoin episodimaisesti tai rationaalisesti ja on pikemminkin luonteeltaan usein kaoottinen ja ulkopuolisen silmin jopa vaikeasti hahmottuva kokonaisuus. (Stenvall & Virtanen 2007, 12–13.)

Toikon ja Rantasen (2009) mukaan prosessisuuntautuneessa lähestymistavassa työntekijät ovat aito ja itsellinen osapuoli muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa. Prosessorientoituneen näkemyksen mukaan kehittämistä koskevaa uutta tietoa syntyy koko ajan toiminnan kuluessa. Suunnitelmista poikkeaminen ja teemojen valitseminen jälkikäteen tai työskentelyn yhteydessä on luonteenomaista prosessisuuntautuneessa kehittämistoiminnassa. Kehittämistehtävä muodostuu itse prosessin aikana, joten sitä voidaan luonnehtia myös ennakoimattomaksi ja epävarmaksi. (Toikko & Rantanen 2009, 49–50.)

Kehittämistoiminnan aikana toteutunut yhteinen työntekijälähtöinen suunnittelu ja pohdinta sekä osaamisen ja tiedon jakaminen keskustelemalla koettiin kaikin tavoin innostavana. Työntekijät jakoivat keskenään osaamista ja tietoa työstä ja työyhteisöistä. Lisäksi tutkimustulokset osoittavat, että työskentelytilanteiden ”epämuodollisuus” ja dialogi mahdollistivat myöhemmässä vaiheessa mukaan tulleiden työntekijöiden kitkattoman liittymisen mukaan kehittämistoimintaan. Työntekijät kokivat yhteiset työskentelyt paitsi tärkeinä tiedon ja hiljaisen tiedon vaihdon paikkoina myös tutustumisen ja verkostoitumisen mahdollisuuksina.

Työntekijälähtöisessä kehittämistoiminnassa dialogilla pystyttiin lisäämään energiaa ja yhteenkuuluvuuden tunnetta vuorovaikutuksessa erityisesti tiimitasolla työskennellessä. Dialogilla saatiin aikaiseksi myös laajemmissa työskentelyissä luottamuksellinen ja kannustava ilmapiiri, jossa valtavirrasta eriäviä ja innovatiivisia mielipiteitä uskallettiin esittää. Luottamuksellinen työskentelyilmapiiri mahdollisti vertaistuen saamisen toisilta työntekijöiltä. Kehittämistyöskentelyissä koetut kireät vuorovaikutustilanteet jäivät hieman askarruttamaan tutkimukseen osallistuneita työntekijöitä, mutta kokonaisuuden kannalta niillä ei näyttänyt olevan suurta merkitystä.

Tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaiset Romanin (2005) työyhteisöjen dialogia koskevan väitöskirjatutkimuksen *A Study of Organizational Dialogue: Facing the truth, gaining inspiration and creating understanding of the function of an organization* tulosten kanssa. Onnistunut dialogi kasvattaa motivaatiota ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, sekä lisää vuorovaikutustaitoja ja synnyttää uusia ideoita. Muutokset kommunikointimalleissa johtavat paitsi muutoksiin kehittämistoiminnan läpiviemisen tavassa myös muutoksiin kehittämistoiminnan määrässä. Dialogin avulla päästään tarkastelemaan ja nostamaan esille työyhteisöjen kulttuurien vallitsevia arvoja ja malleja, jolloin dialogi avaa oman toiminnan ymmärtämisen kautta mahdollisuuden muutokseen. (Roman 2005, 105–106, 134–135.)

Toom (2008) sekä Heikkinen ja Huttunen (2008) määrittelevät hiljaisen tiedon parhaimmillaan dialogiksi, jossa osallistujat sanallistavat tietoa omista lähtökohdistaan ja käsityksistään lähtien. Koska hiljaisen tiedon artikuloiminen jälkikäteen on mahdollista, sitä voidaan siirtää paitsi yhdessä tekemällä myös keskustelemalla ja käsityksiä muodostaen. (Toom 2008, 33–34, 52–53; Heikkinen & Huttunen 2008, 208.)

Tutkimuksen tuloksena saadut työntekijöiden positiiviset ja innostavat kokemukset konkreettisesta yhdessä tekemisestä osoittavat, että seurakuntayhtymätasolla seurakuntien diakoniatyöntekijöiden -pastorien verkostoituminen ja keskinäisen luottamuksen syntyminen edellyttivät kohtaamista fyysisesti. Tutkimuksessa nousikin esille työntekijöiden toiveet seurakuntien välisestä yhteistyöstä diakonian kentällä jatkossa. Yhteistyötoiveet tukevat Helsingin seurakuntayhtymän strategisia linjauksia vuoteen 2015, joissa yhtenä tavoitteena on seurakuntien välisen yhteistyön kasvu. (Helsingin seurakuntayhtymä)

Varilan (2008) mukaan verkostoituvan ja kommunikaatioteknologisesti kehittyvän työyhteisöjen paradoksi on, mitä etäämpänä fyysisesti, henkisesti ja teknologisesti toisistaan työntekijät toimivat, sitä vaikeampaa on saavuttaa tehokkaan verkoston edellyttämää luottamusta ja sosiaalista vastavuoroisuutta ja empatiaa. (Varila 2008, 94.)

Tutkimustulokset osoittavat, että työntekijöiden joukossa oli niitäkin, jotka eivät kokee pystyneensä vaikuttamaan mitenkään erityisesti hankkeen kulkuun ja kehittämisen

osa-alueiden valintaan. Kokemusta siitä, että ei ollut vaikuttanut, ei välttämättä koettu kielteisenä asiana. Edempänä jo käsiteltiin henkilöstövaihdoksia, joiden seurauksena jotkut työntekijöistä tulivat hanketyöskentelyyn mukaan vasta kun kehittämisaiheet oli jo valittu. Useimmat myöhemmin tulleista kokivat tärkeänä tehtävänä kommentoida toisten rovastikuntien esityksiä, tehdä niihin korjausehdotuksia ja reflektoida näin omaa toimintaansa sekä osallistua oman tiimin työskentelyosuuksiin.

Työyksiköissä tapahtuneet nopeat muutokset ja seurakunnissa vallalla oleva byrokraattinen hallintomalli näkyivät tutkimustuloksissa haastateltavien kokemuksina siten, että kehittämishanke oli ajoittain koettu ylimääräisenä tehtävänä oman perustyön ohella. Kehittämistoimintaa ei osattu tai ehkä välitetty kaikin ajoin hahmottaa, miten se voisi hyödyttää omaa perustyötä. Työntekijät kokivat osallistumisensa hanketyöskentelyyn vaikeaksi erityisesti niissä seurakuntatyöyhteisöissä, joiden rakenteet olivat työntekijöiden kokemana jäsentymättömiä tai ”levällään”. Näissä seurakunnissa työntekijöiden osallistumista hankaloittivat edelleen kokemukset esimiesten välinpitämättömyydestä tai vähättelevästä asennoitumisesta diakoniatöiden kehittämiseen. Työntekijät joutuivat pohtimaan itsenäisesti muun muassa sitä, kuinka paljon oli luvallista käyttää työaika hankkeen vaatimiin tapaamisiin ja tehtäviin.

Tolosen (2011) projektityönä laatimassa ohjeissa *Yhteistoiminta Helsingin seurakuntayhtymässä* kerrotaan, että viime vuosina Helsingin seurakuntayhtymän työyksiköissä suoraan työntekijöitä koskevia muutoksia ovat olleet seurakuntien yhdistämiset, organisaatiomuutokset sekä määräaikaaisuuden ja projektiluonteisuuden lisääntyminen toiminnassa. Jatkuva muutoksessa olevat työprosessit ja uuden oppiminen aiheuttavat suuria haasteita työntekijöille, erityisesti koska uudistukset tapahtuvat lyhyellä varoitusaikalla. (Tolonen 2011.)

Tutkimuksen mukaan osallistumisen kokemukset olivat lähes päinvastaiset niissä seurakunnissa, joissa työntekijät kokivat toiminnallisten ja hallinnollisten rakenteiden olevan selkeät. Työntekijät kokivat kehittämishankkeen ja seurakunnissa tapahtuvien organisaatio- ja rakennemuutoksen samanaikaisuuden myönteisenä asiana diakoniatöille. Kehittämistoimintaan osallistumisen koettiin lisänneen tiimin jäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta ja motivaatiota suoriutua muutoksien vaatimista tehtävistä. Tiimin jäsenten

välisen luottamuksen kasvu ja halu saavuttaa yhteiset tavoitteet eivät edellyttäneet tällöin edes esimiesten erityistä tukea. Tiimin autonomisuuden kasvu merkitsi askelta kohti korkean suoritustason tiimiä.

Pirnes (2002) on tutkinut laajalti tiimityön merkitystä niin työyhteisölle kuin yksittäisille työntekijöille. Tiimin oletetaan suunnittelevan, toteuttavan ja arvioivan työtään itsenäisesti. Jäsenillä on toisiaan täydentäviä tietoja ja taitoja, joita myös hyödynnetään. Todellisesta tiimistä voi kasvaa korkean suoritustason tiimi, jonka jäsenet tuntevat vastuuta paitsi korkeatasoisista suorituksista myös toistensa henkilökohtaisesta kasvusta ja menestymisestä. Mitä tahansa työryhmää ei pitäisi kutsua tiimiksi, koska näiden kahden välillä on selkeitä eroja. Työryhmät eivät ota omaehtoisia riskejä, vaan niitä johdetaan ja säännellään ulkopuolelta. Todellisella tiimillä tarkoitetaan ryhmää, jonka jäsenet asettavat yhteiset päämäärät, sopivat toiminnan tavoitteet, kehittävät yhteiset toimintatavat, kehittävät ammatillisia taitojaan korkeatasoisiksi ja laaja-alaisiksi sekä pitävät itseään yhteisvastuullisina toiminnan tuloksista. (Pirnes 2002, 45–46.)

Tiimipohjainen työskentely hankkeessa kannusti työntekijöitä osallistumaan ja vaikuttamaan, mutta toisaalta se myös velvoitti heidät antamaan oman panoksensa yhdessä asetettujen tavoitteiden toteuttamiseen. Kesken hankkeen mukaan tulleiden työntekijöiden oli myös ”suostuttava” mukaan työskentelyyn, vaikka he eivät olleet itse vaikuttaneet kehittämisosa-alueiden valintaan ja jo oman perustyön rytmiin pääseminen vei voimavaroja. Haastateltavat kertoivatkin osallistuneensa osittain velvollisuudesta. Seurakuntatyöyhteisön individualistinen työskentelykulttuuri joutui väistymään yhdessä tekemisen tieltä ihan kaikilla kehittämisen foorumeilla. Tutkimuksen tuloksia tukevat Pirneksen (2002) näkemykset siitä, miten tiimin autonomian kasvun myötä yksittäisten tiiminjäsenten itsemääräämisvalta kapenee, ja heidän on nähtävä toimintansa osana tiimiä. (Pirnes 2002, 27.)

Tutkimustulokset tukevat Lindströmin väitettä, jonka mukaan kehittämistoiminta joutuu sopeutumaan vallitsevaan organisaatiokulttuuriin. Työntekijät epäilivät itsekkin erityisesti alkuvaiheessa kehittämishankkeen mielekkyyttä ja pohtivat siihen sitoutumista. Seurakuntatyöyhteisön työntekijöinä heillä oli seurakuntien päätöksenteon tuntemusta siinä määrin, että tiesivät todellisten ja aitojen muutosten aikaansaamisen edellyttävän

esimiesten hyväksyntää. Lawlerin (1986) esittämien valta-tieto-palkkio -teesien mukaan tieto ja osaaminen ilman valtaa ja palkkiota johtaa turhautumiseen, koska ihmiset eivät voi aidosti käyttää asiantuntemustaan.

Lindströmin (2002) mukaan julkisen sektorin organisaatioita kuvaa usein suuri koko, hallintobyrokratian vahvuus ja hidas muuttuminen. Myös Suomen evankelisluterilainen kirkko seurakuntineen julkishallinnollisena toimijana voidaan laskea kuuluvaksi tämän tyyppisiin organisaatioihin. Koska työyhteisöjen kehittämistoiminta joutuu sopeutumaan tähän kulttuuriin, kehittämishankkeen rooli säilyy enemmän hallinnollisena kuin aktiivisena kehitysprosessin eteenpäin viejänä. Jotta muutoksia voisi tapahtua ison organisaation sisällä olevissa pienemmissä yksiköissä tai osatehtävissä, se yleensä edellyttää ”lupaa” tai tukea ylhäältä. (Lindström 2002, 250.)

Tutkimustulosten valossa kehittämistoiminnalla saavutettu uutuus oli työskentelyprosessi eli tapa kehittää työtä yhdessä dialogin avulla. Uutuus edustaa tyypiltään lähinnä toisen asteen tulosta. Erityisesti osallistuminen ja yhdessä asioiden pohtiminen eli uudennlainen vuorovaikutustapa kehittämistoiminnassa koettiin merkittävänä pääomana tulevalle työlle. Osallistumisen koettiin lisänneen ammatillista rohkeutta ja työyhteisön kehittämiseen tarvittavia ammatillisia tietoja ja taitoja, joita voi niin ikään hyödyntää työssään jatkossa.

Alasoini (2008) jaottelee kehittämistoiminnan tulokset ensimmäisen ja toisen asteen tuloksiin. Kohtuullisen hyvin saavutetaan ensimmäisen asteen tuloksia, joita ovat esimerkiksi parannukset työn tuottavuudessa, tuotteiden, palvelujen ja toiminnan laadussa, asiakaspalvelussa, johtamisessa, henkilöstön tiedonsaanti- ja vaikutusmahdollisuuksissa ja työympäristössä. Kehittämiseltä odotetaan tavallisesti myös toisen asteen tuloksia eli tuloksia, joiden kautta syntyy välillisesti hyötyä myös muille työorganisaatioille ja sidosryhmille. Toisen asteen tuloksia ovat esimerkiksi uudenlaiset vuorovaikutussuhteet ja laajemmin sovellettavat mallit, menetelmät ja välineet tai muunlaiset hyvät käytännöt. (Alasoini 2008, 42.)

Kehittämishankkeen aikana käytyjen dialogisten työskentelyjen tuloksena tuotettiin Helsingin seurakuntayhtymän seurakuntiin yhteisesti hyväksyttyjä työkäytäntöjä, jotka

olivat parhaita mahdollisia kompromisseja. Kirjallinen loppuraportti *Diakonia ihmistä varten* (2011) koettiin tärkeäksi ohjaavaksi uuden työntekijän tai diakoniatyön opiskelijan seurakunnan diakoniantyöhön perehdyttämisen työkaluksi. Kehittämishankkeen tuloksena syntyneen loppuraportin, joka sisältää kuvaukset kaikista seurakuntayhtymän diakoniatöimessä työstyistä kehittämisosa-alueista, nähtiin olevan pikemmin ohje kuin säännöstö, jota tulisi sanataarkasti noudattaa. Edelleen kehittämissankkeen loppuraportin koettiin olevan päivitys ja yhteenveto siitä, ”missä nyt mennään” Helsingin seurakuntien diakoniatyössä. Jatkoa ajatellen loppuraportti tulkittiin hyvänä ponnahduslautana kaikenpuoliselle diakonian kehittämiselle Helsingin alueella.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Helsingissä seurakuntatyöyhteisöissä oli diakoniatöimen kehittämissankkeen kanssa samanaikaisesti käynnissä tai niihin ainakin tarjottiin erilaisia kirkon ja seurakuntayhtymän kehittämissankkeita liittyen muun muassa jumalanpalveluselämään, jäsentenhankintaan, yrittäjyyteen, nettiauttamiseen ja perhetyöhön. Helsingissä seurakuntatyöyhteisöissä ei näin ollen ole pulaa kehittämissanketarjonnasta. Haastateltavat luettelivatkin useita erilaisia kehittämissankkeita ja projekteja, joihin olivat aiemmin osallistuneet. Alkuvaiheessa diakoniatöimen kehittämissanketta kommentoitiin muun muassa seuraavasti ”voi ei, taasen yksi hanke lisää, oman työn ohella” ja hankkeesta saatavaan hyötyyn suhtauduttiin kovin epäilevästi. Kirjonen (2008) korostaa, että kehittäminen organisaatiossa edellyttää taitavaa viestintää. Epäröivä suhtautuminen kehittämissankkeisiin ei hänen mukaansa välttämättä johdu vähäisestä kiinnostuksesta, vaan kyse voi olla siitä, että yksi aikaisempi kokemus huonosti suunnitellusta ja toteutetusta kehittämissankkeesta heikentää oleellisesti kiinnostusta kaikkiin seuraaviin hankkeisiin. (Kirjonen 2008, 124–125.)

Organisaation kehittämistoimintaa käsittelevässä kirjallisuudessa (esim. Borgman & Packalén 2002; Lindström 2002) painotetaan kehittämistyön oikea-aikaisuutta jo edellä kuvatun kehittämistä koskevan viestinnän merkityksen lisäksi. Ennen kehittämistyöhön

lähtemistä pitää siis aina kysyä, onko nyt oikea aika kehittää. ”Seesteistä aikaa” kehittämislle näyttäisi olevan turha odotella seurakunnissa tulevaisuudessakaan. Liikkeelle lähtemisestä oli seurakuntayhtymän hankkeessakin vain tehtävä päätös oikea-aikaisuutta sen enempää analysoimatta. Kehittämishanke koski Helsingin seurakuntien diakonian ammattilaisten ohella myös seurakuntayhtymän diakonian alalla työtä tekeviä eli erittäin suurta määrää asiantuntijoita, joista jokainen kuului omaan työyksikköön. Tässäkin mielessä oikean ja kaikille osallistujille optimaalisen ajankohdan löytyminen ei olisi ollut realististakaan.

Seurakuntien yhdistymiset, alueliitokset, organisaatorakennemuutokset ja henkilöstövaihdokset olivat kaikkia diakoniatoinen kehittäjätoimijoita yhdistävä tekijä. Tässä mielessä kenenkään lähtötilanne kehittämistoimintaan osallistumiselle ei ollut edullisempi kuin jonkun toisen. Suuressa organisaatiossa voisi olla hyvä pohtia, miten kehittämistoimintaa olisi järkevää organisoida jatkossa, jotta hankkeista saatava hyöty koskettaisi mahdollisimman monia. Hankkeiden päällekkäisyyksiä ja työntekijöiden näennäistä osallistumista kannattaisi välttää, koska ne johtavat vain turhautumiseen ja kuormittavat suotta muutoinkin työelämän muutosten kanssa painivia työntekijöitä. Tutkimustulosten perusteella sinänsä muutoksien olemassaolo työyhteisössä ei ollut työntekijälle esteenä kehittämishanketyöskentelylle, vaan kielteisenä tekijänä koettiin työyhteisössä ”levällään” olevat rakenteet sekä jäsentymättömät valta- ja vastuusuhteet.

Organisaatioiden kehittämistoimintaa käsittelevässä kirjallisuudessa (esim. Borgman & Packalén 2002; Lindström 2002) korostetaan johdon tuen merkitystä kehittämisessä. Kehittämistoiminnan ei ainakaan pitäisi aiheuttaa työntekijälle syyllisyyden tunteita siitä, että hän käyttää työaikaansa väärin. Helsingissä yhtymätasolla koordinoitun kehittämistoiminnan tiedottamisen riittävyttä voidaan pohtia, koska opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan esimiesten sitoutuminen hankkeeseen koettiin verrattain ohueksi näiden asennoitumisen ollessa neutraali tai suorastaan välinpitämätön. Diakoniatoinen kehittämishankkeen hyöty suuntautuu lopulta kuitenkin paikallis-seurakuntiin, joilla työyhteisöinä olisi ollut mahdollisuus esittää omia näkökulmia diakoniasta jo hankkeen aikana. Laajoissa verkostomaisissa asiantuntijoita koskevissa kehittämishankkeissa viestinnän niukkuus voi johtaa siihen, että kehittämistoiminnan avaamat mahdollisuudet jäävät käyttämättä. Turusen (2002) mukaan kehittä-

mishankkeiden kriittisiä tekijöitä on johdon sitoutuminen ja uskottavuus. Ilman työyhteisön johdon mukana oloa ja sitoutumista kehittämishankkeita hänen mielestä ei juuri kannata edes aloittaa. (Turunen 2002, 81.)

Seurakuntayhtymän diakoniatöiden kehittämishanketta vietiin eteenpäin eri foorumeilla ja erilaisin kokoonpanoin, joten hankkeessa tuntui olevan paljon jäsenmältävää yksittäiselle työntekijälle, ja erityisesti sen alku koettiin epäselvänä. Hanketta suunniteltaessa ehkä jätettiin kartoittamatta siihen osallistuvien aiempi kokemus kehittämishanketyöskentelyistä sekä seurakunnissa meneillään olevat tai lähiaikoina aloitettavat kehittämissankkeet ja – projektit. Erityisesti alkuvaiheen ajoittaiselta kaoottisuudelta olisi voitu välttyä, jos hankeprosessia ja kehittämisotetta olisi avattu aluksi vieläkin yksityiskohtaisemmin, vaikka välillä rautalangasta vääntämisen – tavalla.

Dialogin luonteeseen kuuluu verbaalinen vuorovaikutus, joten dialogia ei voida käydä kirjallisesti. Vaikka työntekijät kokivat hyvänä vaikuttamisen mahdollisuutena kehittämissosa-alueiden luonnosversioiden kommentoimista sähköpostitse, sähköpostiviestintä ei ole dialogia. Joidenkin osallistujien oli mahdollista pohtia yhdessä tiiminä kommentoitaviksi annettuja kehittämissosa-alueita, mutta kaikille tämä ei ollut mahdollista muun muassa työyhteisöjen erilaisten organisaatorakenteiden vuoksi. Lisäksi kirjallisen aineiston tuottaminen vaatii suurelta osalta ihmisistä enemmän energiaa tai ainakin viitisimistä verrattuna suulliseen keskusteluun. Pohdittavaksi jää myös, missä määrin toisten rovestikuntien kehittämisalueisiin paneutuminen kiinnosti oman perustyönsä ja kehittämissosa-alueensa lisäksi.

Kehittämissankkeessa saatu kokemus pyrkiä määrittelemään yhdessä perustehtävää ja toiminnan pohtiminen yhdessä selkiyttivät diakonian perustehtävää ja työntekijän omaa toimintaa. Seurakuntien diakonia kohtaa sisäisiä ja ulkoisia muutospaineita, jolloin diakonian tehtävää pyrkii määrittelemään hyvinkin erilaiset tahot. Tämän vuoksi jatkossa on erityisen tärkeää, että diakoniaa määrittelemässä ovat diakoniatyöntekijät itse. Yhteiskunnan eriarvoistumisen lisääntyminen tarkoittaa sitä, että tulevaisuudessa kirkko ja seurakunnat eivät voi unohtaa diakonista tehtäväänsä. Diakonian kautta seurakunta on konkreettisesti läsnä oleva kirkko ottaen osaa ihmisten kärsimyksiin ja asettuen näiden

rinnalle. Tietoisesti myös köyhien, muukalaisten ja syrjäytyneiden kirkko voi todistaa vakuuttavasti Kristuksesta suomalaisessa yhteiskunnassa.

Diakonian ammattilaisten kokemuksia kehittämishanketyöskentelystä ja omasta osallistumisestaan työkehittämiseen voidaan hyödyntää suunniteltaessa ja toteutettaessa yhtymän tai yksittäisen seurakunnan laajoja tai kaikkia työntekijöitä koskevia kehittämishankkeita. Opinnäytetyön aihe oli tutkimuksen arvoinen jo uutuutensa ja ainutkertaisuutensa puolesta. Helsingissä diakonian työalalla ei ole aiemmin tehty näin mittavaa työn yhdessä kehittämistä. Osallistumisen kokemusten kuvaaminen ja analyysi tuottivat tärkeää tietoa siitä, miten laaja pitkäkestoinen kehittäminen koettiin yhtymässä diakonian työalalla.

Seurakuntien rakennemuutoksen ohjausryhmän 2008–2011 raportissa kerrotaan, että seurakunnissa seurataan kuntauudistuksen etenemistä. Oli kirkon tuleva rakenne sitten mikä hyvänsä, varmaa on, että seurakuntien välistä yhteistyötä tehdään jatkossa nykyistä enemmän ja monipuolisemmin, koska yksittäiset seurakunnat vähenevin resurssein eivät kykene kohtaamaan seurakuntalaisia riittävän laadukkaasti. Eräs haastateltavista kiteytti loistavasti kehittämishanketyöskentelyyn osallistumisen merkityksen, ja peilasi sitä tulevaan, mistä niin vähän voimme tietää: ”...*semmosia verkkoja oli kehittynyt ja sillä tavalla me oltiin yhteisönä vahvistuttu tulevia päiviä varten, joista emme tiedä, mutta jotka voi olla aika niinku rankkojaki, et itse asiassa me ei niinku tiedetä mitä tässä voi olla tulevaisuudessa.*”

LÄHTEET

- Alasuutari Pertti 2005. Yhteiskuntatutkimuksen etiikasta. Teoksessa Pekka Räsänen & Anu-Hanna Anttila & Harri Melin (toim.) Tutkimus menetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. Jyväskylä: PS-Kustannus, 15–28.
- Alasoini Tuomo 2008. Osallistava ohjelmallinen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä & Vappu Karjalainen Vappu (toim.) Kehittämistyön risteysksiä. Stakes. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 35–52.
- Alasoini Tuomo 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestävällä tavalla? Tykes: Raportteja 76. Helsinki.
- Auttamistyö on tärkein syy kuulua kirkkoon. Viitattu 5.1.2012.
<http://uusi.helsinginseurakunnat.fi/uutiset/2012/01/307.html>
- Beck, Giddens, Lash & Lehto 1995. Nykyaajan jäljillä. Refleksiivinen modernisaatio. Tampere: Vastapaino.
- Borgman Merja & Packalén Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Eskola Jari & Vastamäki Jaana 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: PS-kustannus, 25–43.
- Haapakoski Paavo 2002. Johtaminen ja seurakuntatyöyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Oili Marttila & Hannu Tamminen (toim.) Hyvinvointi seurakuntatyössä. Seurakuntien työympäristö- ja kehittämisopas. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, 65–72.
- Habermas Jurgen 1972. Knowledge and Human Interest. London: Heinemann.
- Hakala, Juha T. 2010. Tutkimusmenetelmän valinnasta. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: PS-kustannus.
- Heikkinen Hannu L.T. & Huttunen Rauno 2008. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertais-tuki. Teoksessa Auli Toom & Jussi Onnismäa & Anneli Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Gummeruksen Kirjapaino Oy, 203–220.
- Helin Katri 2005. Miten vireystila synnytetään ja säilytetään. Teoksessa Jouni Tuomi (toim.) Kokemuksia työyhteisön kehittämiseen. Opas kouluttajille karikkojen välttämiseksi. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaalit Nro 6. Tampere: Vammalan Kirjapaino Oy, 59–76.

- Helsingin seurakuntayhtymä. Strategian suuntaviivat 16.11.2006. Viitattu 24.11.2011.
<https://luottamus.helsinginseurakunnat.fi/dokumentit/strategiat>
- Henttonen Kai 1998. Voiko sen tehdä toisinkin? Diakoniatieteen lähtökohdat ja valinnat. Lahti: Lahden kaupungin painatuskeskus.
- Hiippakunnan strategia. Viitattu 28.1.2012.
http://www.helsinginhiippakunta.evl.fi/hiippakunta/hiippakunnan_strategia/
- Hiippakunnat ja piispat. Viitattu 26.1.2012.
<http://evl.fi/EVLfi.nsf/Documents/717BB4753ACFFC7CC2256FEA003A2A73?OpenDocument&lang=FI>
- Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2002. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huhta Erkki 2003. Kirkon ja seurakunnan hallinto. Teoksessa Erkki Huhta & Matti Poutiainen & Timo Totro & Raimo Turunen (toim.) Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Helsinki: Kirjapaja, 73–82.
- Huhtinen Pentti 2002. Seurakunta työyhteisönä. Helsinki: Kirjapaja.
- Juuti Pauli 2008. Ikäjohtaminen, viisaus ja kokemustiedon siirtäminen. Teoksessa Auli Toom & Jussi Onnismaa & Anneli Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Gummeruksen Kirjapaino Oy, 221–234.
- Kauppinen Juha & Särkiö Riitta & Hiilamo Heikki 2002. Seurakunnan luottamus- henkilön käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Katzenbach R. & Smith H. 1992. The Wisdom of Teams – Creating the High Performance Organizations. Harvard Business School.
- Kirjonen Juhani 2008. Kehittäminen asiantuntijatyönä. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä & Vappu Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteysksiä. Stakes. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 117-134.
- Kirkon tilastollinen vuosikirja 2010. Suomen evankelis-luterilainen kirkko. Helsinki: Kirkkohallitus.
- Kivimäki Mika & Virtanen Marianna & Elovainio Mika & Vahtera Jussi 2002. Organisaation rakennemuutos ja työntekijän terveys. Teoksessa Kari Lindström & Anneli Leppänen (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos, Helsinki. Vammalan Kirjapaino Oy, 308–319.
- Kontiainen Markus Kalevi 2007. ”Vaikka meidän pitäisi yhtä olla”. Vaara-Karjalan seurakunnan työntekijöiden käsitykset omasta asemastaan työyhteisössä, yhteisöllisyydestä ja identiteetistä liitosprosessin jälkeen. Pro gradu. Joensuun yliopisto. Teologinen tiedekunta.
- Koski Arja 2011. Helsingin seurakuntien diakoniatyöntekijät omaa työtään kehittämässä. Teoksessa Anne Kostiainen & Arja Koski (kirj.) Diakonia ihmistä varten. Helsingin evankelis-luterilaisten seurakuntien diakonian kehittämishanke 2010–2011. Loppuraportti. Helsinki: Tyyli-paino, 13–30.

- Kostiainen Anne 2011. Diakonian kehittäminen Helsingin seurakunnissa – hankkeen käynnistyminen. Teoksessa Anne Kostiainen Arja Koski (kirj.) Diakonia ihmistä varten. Helsingin evankelis-luterilaisten seurakuntien diakonian kehittämishanke 2010–2011. Loppuraportti. Helsinki: Tyylipaino, 8-12.
- Lawler Edward E. 1986. High Involvement Management. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lindström Kari 2002. Työyhteisön kehittämisen haasteet. Teoksessa Kari Lindström & Anneli Leppänen (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos, Helsinki. Vammalan Kirjapaino Oy, 14–23.
- Luterilaiset tunnustuskirjat. Viitattu 4.1.2012.
<http://www.evl.fi/tunnustuskirjat/augstunn.html>
- Mattila Ouri 2003. Toiset seurakunnat yhteistyökumppaneina. Teoksessa Erkki Huhta & Matti Poutiainen & Timo Totro & Raimo Turunen (toim.) Seurakuntajohtamisen käsikirja. Helsinki: Kirjapaja, 319–330.
- Nokelainen Mika 2011. Suuntaa etsivä toimintaorganisaatio. Maskun seurakunta kehittävän työntutkimuksen prosessissa. Kirkon tutkimuskeskuksen www-julkaisuja 27. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. Viitattu 2.2.2012.
<http://apostoli6.evl.fi/julkaisumyynti.nsf/sp2?open&cid=Content66D1A&cat=Kirkon%20tutkimuskeskuksen%20www-julkaisuja&ind=7>
- Onnismaa Jussi 2008. Hiljainen tieto organisaation rakenteissa. Vauhtisokeutta, muistikatkoksia ja uudelleen muistamista. Teoksessa Auli Toom & Jussi Onnismaa & Anneli Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Gummeruksen Kirjapaino Oy, 119–132.
- Pirnes Unto 2002. Kehittyvät tiimit. JTO tutkimuksia –sarja. Tampere: JTO-Palvelut Oy.
- Pyhä Raamattu 2003. Pieksämäki: Kirkon Keskusrahasto.
- Pyykkö Raija 2011. Hengellisen ja maallisen rajalla – kamppailu seurakuntien diakoniatyöntekijöiden sosiaalisesta ja kulttuurisesta toimialueesta. Akaateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, terveystieteiden yksikkö.
- Roman Jani 2005. A Study of Organizational Dialogue. Facing the truth, gaining inspiration and creating understanding of the function of an organization. Doctoral dissertation series 2005/4. Helsinki University of Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership.
- Räsänen Pekka 2005. Havaintojen mittaaminen ja aineistojen jäsentämisen metodologia. Teoksessa Pekka Räsänen & Anu-Hanna Anttila & Harri Melin (toim.) Tutkimus menetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. Jyväskylä: PS-Kustannus, 85–102.
- Salmi Pontus 2001. Seurakuntien hengellistä työtä tekevien työmotivaatio. JTO-tutkimuksia sarja 14. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Salmi Pontus 2002. Seurakuntatyöyhteisöjen kehittämishaasteita. Teoksessa Oili Marttila & Hannu Tamminen (toim.) Hyvinvointi seurakuntatyössä. Seurakuntien työympäristö- ja kehittämisopas. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, 82–85.

- Salmi Pontus 2004. Psykodynamiikasta tulokorttiin. Työyhteisön kehittämishankkeiden tuloksellisuus kolmessa helsinkiläisessä seurakunnassa. Työsuojelurahasto. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Seppänen-Järvelä Riitta 2008. Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä & Vappu Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteyksiä. Stakes. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 17-34.
- Seurakunnat ja rovastikunnat. Viitattu 26.1.2012.
http://www.helsinginhiippakunta.evl.fi/hiippakunta/seurakunnat_ja_rovastikunnat/
- Seurakuntarakenne 2011. Viitattu 26.1.2012.
<https://luottamus.helsinginseurakunnat.fi/srkrakenne2011>
- Seurakuntien rakennemuutoksen ohjausryhmä 2008–2011. Loppuraportti. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto. Sarja C 2011:5. Viitattu 10.1.2012. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content3FA043>
- Siltala Juha 2007. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta hyperkilpailuun. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Stenvall Jari & Virtanen Petri 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Strategiaopas seurakunnille 2009. Suomen ev.lut.kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 2009:5.
- Syrjälä Leena. & Ahonen Sirkka & Syrjäläinen Eija & Saari Seppo 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja Rauma: Kirjapaino Westpoint Oy. Kirjayhtymä.
- Toikko Timo & Rantanen Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Tolonen Marina 2011. Yhteistoiminta Helsingin seurakuntayhtymässä. Johtamistaidon opisto. Projektityö.
- Toom Auli 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa Auli Toom & Jussi Onnismaa & Anneli Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Gummeruksen Kirjapaino Oy, 33–58.
- Toom Auli, Onnismaa Jussi & Kajanto Anneli (toim.) 2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Totro Timo 2003. Konsultointi ja työyhteisön kehittäminen. Teoksessa Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Erkki Huhta & Matti Poutiainen & Timo Totro & Raimo Turunen (toim.) Helsinki: Kirjapaja Oy, 243-254.
- Turunen Raimo 2002. Seurakuntatyöyhteisön kehittäminen. Teoksessa Oili Marttila & Hannu Tamminen (toim.) Hyvinvointi seurakuntatyössä. Seurakuntien työympäristö- ja kehittämisopas. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, 77–81.
- Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Varila Juha 2008. Tunteet ja kehittäminen. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä & Vappu Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteyksiä. Stakes. Jyväskylä:

- Gummerus Kirjapaino Oy, 91-116.
- Vartiainen Marjo & Kujala Päivi 1999. Kaikki mukaan. Yhdessä kehittämisen käsikirja. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vilkka Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi
- Vuori Olavi 2003. Toiminnan johtaminen. Teoksessa Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Erkki Huhta & Matti Poutiainen & Timo Totto & Raimo Turunen (toim.) Helsinki: Kirjapaja Oy, 51–70.
- Yhteinen hallinto. Viitattu 5.9.2010.
<http://www.helsinginseurakunnat.fi/yhteinenhallinto.html>
- Ylöstalo Pekka 2005. Sitä saa, mitä kysyy. – Pohdintoja soveltavan empiirisen sosiaalitutkimuksen asemasta nykyaikaisessa työorganisaatiossa. Teoksessa Pekka Räsänen & Anu-Hanna Anttila & Harri Melin (toim.) Tutkimusmenetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. Jyväskylä: PS-Kustannus, 103–122.
- Äimälä Anna-Mari, Tuomi Jouni & Wallin Outi 2005. Hankkeen aloitus – pysähdy miettimään onko aika kehittää. Teoksessa Tuomi Jouni (toim.) Kokemuksia työyhteisön kehittämiseen. Opas kouluttajille karikkojen välttämiseksi. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaalit Nro 6. Tampere: Vammalan Kirjapaino Oy, 11–26.

Julkaisemattomat lähteet

- Nieminen Sari 2010. Työskentelyraportti 1. Ohjeistus yhteisölliseen työskentelyyn tulevaisuusverstaalla, Raili Gothoni & Arja Koski. Johtavien diakonia-työntekijöiden kehittämispäivä. Tulevaisuusverstastyöskentely 5.2.2010, Helsingin seurakuntayhtymä.
- Nieminen Sari 2010. Työskentelyraportti 2. Helsingin seurakuntayhtymän diakonia-työntekijöiden- ja –pastorien koulutuspäivä. Työkonferenssi 1.3.2010, Kallio seurakunnan seurakuntakoti.
- Nieminen Sari 2011. Työskentelyraportti 3. Vartiokylän rovastikunnallinen konsultatiivinen työnohjaus 24.1.2011, Roihuvuoren kirkko.

LIITTEET

Liite 1. Kehittämishankeen työskentelyaikataulu

Helsingin seurakuntayhtymä, Diakoniatoimi

Kehittämishanke 2010 -2011

Pitkin prosessia voidaan tarkentaa teemoja, joita käsitellään. Kehittämistoiminta on dialogista ja työskentelyyn aktiivinen osallistuminen mahdollistaa parhaan tuloksen.

Päivämäärä	koulutuspäivän ta- voite ja sisältö	osallistujat	työskentelyn oh- jaajat
tammikuu 2010/ valmistelevala ref- lektiivinen tehtävä	kohti yhteistä diako- nia/ Oma seurakun- nan diakonityön vah- vuudet, mitä haluan kehittää, mistä toi- voisin yhteisiä linjoja ja mitä haluan oppia toisilta	johtavat/ vastuu työntekijät	Raili Gothóni Arja Koski
5.2.2010 klo 9-14.30	tulevaisuusverstaas strategiatyöskentely/ pohjana Kirkon ja seurakuntayhtymän strategiat	johtavat/ vastuu työntekijät	Raili Gothóni Arja Koski
1.3. 2010, Henkilöstön koulutuspäivä teemana yhteistyö ja dialogisuus tai muu sovittu teema/ kaikki diakoniatyöntekijät			
12.3.2010	kohti yhteistä diako- nia Itsensä johtami- sen, muutosjohtamisen avulla; sovellettava teema sisältö sovitaan 5.2.	johtavat/ vastuu työntekijät	Raili Gothóni Arja Koski
Konsultoivat työn- ohjaukset rovastikunnittain 2X lukukausi/ sovitaan erikseen aikataulut niin, että ne tukevat rovastikunnan omaa toimintaa / HUHTI- KUUKU JA TOUKO-	miten juuri meidän rovastikunnassa	kaikki diakonia- työntekijät	sovitaan erikseen

KUU			
7.5. 2010	palveleminen rajoja ja vastuuta; soveltava sisältö sovitaan 5.2.	johtavat/ vastuu työntekijät	Raili Gothóni Arja Koski
Syyskuu 2010, Henkilöstön koulutuspäivä teemana Työyhteisötaidot ja itsensä johtaminen seurakunnassa/ kaikki diakoniatyöntekijät / sovitaan erikseen			
Syyskuu 2010	palveleminen rajoja ja vastuuta; soveltava sisältö sovitaan 5.2.		Raili Gothóni Arja Koski
Lokakuu 2010	Kohti strategia työs-kentelyn toiminnal-listamista	johtavat/ vastaavat työntekijät	Raili Gothóni Arja Koski
Konsultoivat työn-ohjaukset rovastikunnittain 2X lukukausi/ sovitaan erikseen aikataulut niin, että ne tukevat rovastikunnan omaa toimintaa SYYS-KUU JA MAR-RASKUU	miten juuri meidän rovastikunnassa	kaikki diakonia-työntekijät	sovitaan erikseen
Helmikuu 2010	Strategian toiminnal-listaminen	johtavat/ vastaavat työntekijät	Raili Gothóni Arja Koski
Konsultoinnit ro-vastikunnittain 2X / sovitaan erikseen aikataulut niin, että ne tukevat rovasti-kunnan omaa toi-mintaa HUHTIKUU JA LOKAKUU	sopimuksen mukai-sesti työnohjaukselli-set teemat	kaikki diakonia-työntekijät	sovitaan erikseen
Marraskuu 2010	Vuorovaikutus ja yhteisön dynamiikka	johtavat/ vastaavat työntekijät	Raili Gothóni Arja Koski
Maaliskuu 2011	hengellinen yhteisö, innostava työyhteisö	johtavat/ vastaavat työntekijät	Raili Gothóni Arja Koski
Maaliskuu 2011, Henkilöstön koulutuspäivä teemana Ajanhallinta, hyvinvointi ja voimavarat/ kaikki diakoniatyöntekijät sovitaan erikseen			
Syyskuu 2011	Prosessi näkyy tulok-sina käytännössä	johtavat/ vastaavat työntekijät	Raili Gothóni Arja Koski
Lokakuu 2011, Henkilöstön koulutuspäivä teemana Spiritualiteetti ja ammatti-identi-teetti/ kaikki diakoniatyöntekijät sovitaan erikseen			
ohjeistettuja ja ohjattuja itsenäisiä oppimistehtäviä lähipäivien välissä Raili Gothóni ja Arja Koski			
Marraskuu 2011, Arviointi ja tulevaisuuden näkymät/ kaikki diakoniatyöntekijät, voitaisiin kutsua myös kirkkoherroja tai järjestää laajempi seminaari. Gothone ja Koski			

Liite 2. Tutkimuslupa-anomus

TUTKIMUSLUPA-ANOMUS

Johdanto	Olen sosionomi YAMK-opiskelija Diakin Etelän Helsingin toimipaikassa. Ammattikorkeakoulu säädöksen mukaan opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja osoittaa opiskelijan valmiuksia soveltaa tietojaan ja taitojaan ammattiopintoihin liittyvässä käytännön asiantuntijatehtävässä.
Tutkimuksen tarkoitus	Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia 1)Helsingin seurakuntayhtymän diakoniatyöntekijöiden mielipiteitä HSRKY:n diakoniatoimen kehittämishankkeessa 2010–2011käytetyistä koulutuksellisista menetelmistä ja koulutuksen onnistumisesta, 2)diakoniatyöntekijöiden kokemuksia omasta osallistumisestaan sekä 3)työntekijöiden arvioita siitä, mitä hanketyöskentely on merkinnyt omalle työlleen.
Aineiston keruu ja tutkimuksen aikataulu	Seurakunnan diakoniatyöntekijöiden ryhmähaastattelu sopimuksen mukaan seurakunnan omissa tiloissa huhtikuussa tai toukokuussa 2011. Ryhmähaastattelu on tarkoitus tehdä ennen tiimin omaa kokousta, jolloin mahdollisimman moni diakoniatyöntekijä voi halutesaan osallistua haastatteluun, joka kestää noin tunnin. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Opinnäytetyö valmistuu joulukuussa 2011. Tutkimuksen alustavia tuloksia on tarkoitus esitellä kehittämishanke-seminaarissa marraskuussa 2011.
Vastuukysymys	Haastattelumateriaalia käytetään ainoastaan tähän tutkimukseen. Lopullinen opinnäytetyö on julkinen tuotos, joka taltioidaan Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetyöarkistoon.
Yhdyshenkilöt	Opinnäytetyön ohjaajina toimivat Pirjo Näkki, pirjo.nakki@diak.fi p.040-509 1425 ja Aino-Elina Pesonen, aino-elina.pesonen@diak.fi , p.040-509 1507.
Yhteistyöterveisin	Sari Nieminen, 045-347 7047

Liite 3. Taustatietolomake

Haastatteluun osallistuvan taustatietolomake

Ikä: ____

Ammatillinen tutkinto diakonian tehtävään:

diakoni____

diakoni-sosionomi AMK____

diakonissa____

diakonissa-sairaanhoitaja AMK____

muu? mikä?_____

Erikoistumisopinnot:_____

Työaika diakonian tehtävissä:_____

Työsuhte hankkeen aikana vakituinen/määräaikainen

Mahdollinen erityistehtävä-alue nykyisessä työpaikassa?

Aiempi kokemus osallistumisesta työyhteisössä toteutettuihin kehittämishankkeisiin?
Rooli ja tehtävät?

Liite 4. Teemahaastattelurunko

TEEMAHAASTATTELURUNKO

1) kokemukset hanketyöskentelyyn osallistumisesta

Millaisena koit

- a) kaikkia yhtymän diakoniatyöntekijöitä koskevat koulutuspäivät
- b) konsultoivat työnohjaukset Vartiokylän rovastikunnassa
- c) johtavien diakoniatyöntekijöiden koulutus- ja hanketyöskentelypäivät.

2) kokemukset kehittämishankkeen työntekijälähtöisyydestä

Mitä olet mielestäni antanut kehittämishankkeelle?

Mikä on ollut sinun roolisi (työskentelymenetelmiä valittaessa, toteutettaessa, arvioitaessa) hankkeen aikana?

Millaisena koit oman osallistumisesi ja vaikuttamisesi?

Millaista palautetta ja keneltä olet saanut osallistumisestasi kehittämishanketyöskentelyyn?

3) hankkeen anti.

Arviosi siitä, mitä olet saanut hanketyöskentelyyn osallistumisesta sekä sen merkityksestä jatkossa omalle työlle.